Turning Point

引爆点

[illegible]

[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 理解流行1
- 理解流行2
- 理解流行3
- 前 言1
- 前 言2
- 前 言3
- 前 言4
- 目录
- 流行三法则1
- 流行三法则2
- 流行三法则3
- 流行三法则4
- 流行三法则5
- 流行三法则6
- 联系员、内行和推销员1
- 联系员、内行和推销员2
- 联系员、内行和推销员3
- 联系员、内行和推销员4
- 联系员、内行和推销员5
- 联系员、内行和推销员6
- 联系员、内行和推销员7
- 联系员、内行和推销员8
- 联系员、内行和推销员9
- 联系员、内行和推销员10
- 联系员、内行和推销员11
- 联系员、内行和推销员12
- 联系员、内行和推销员13
- 联系员、内行和推销员14
- 联系员、内行和推销员15
- 联系员、内行和推销员16

理解流行1

一

我有一个关系很好的同事，大家都叫他小新。我们曾共同供职于《经济观察报》，那时他是IT部和商业评论部的记者，而我是隔壁评论部的记者。

作为一个报道领域集中在跨国公司及其领袖的记者，他把很大一部分精力集中在跨国公司的产品上了。必须承认，他不愧是我们身边“Google”式的人物，我们从他那里获知各种产品信息，比如有趣的Google map，比如新款的苹果电脑，比如ipod的新款式。他甚至知道在哪里能买到ipod的媒体价，以及大陆和香港的ipod各个版本分别是多少钱。在报社的编辑部里，多达十多个人和他用同样款式的多普达手机，有六个人和他用同样型号的惠普笔记本电脑——其中有很多人甚至是托他买的。他把他的ipod借给同事听，直到同事终于下定决心购买一款苹果硬盘随身听。每天中午，晚晚起床的他总把自己的惠普笔记本电脑扛在肩上，一只手扶着它，另外一只手紧紧攥着他的多普达手机，脚步轻快地走进办公室，大声对我们喊：“Hello！”然后开始讲最新的电影、音乐，或者跟同用一款手机的同事分享这款手机的新乐趣。从网上下载的每一个适用于这款手机的软件，或者是这款手机一项新功能的发现，都能构成长达15分钟的话题。

后来，我们同时到了另一家公司工作。这次我们坐到了一个办公室。真是不幸，这意味着我必须忍受他每天带来的地毯轰炸式的信息。但是也很幸运，因为我们必须同时面对新的工作环境和一群新同事，而他，则是我跟新环境以及新同事沟通的桥梁。我发现，他除了在网络和技术方面是个内行之外，也是个快活的联系员、沟通能手。我的一个同事形容他为一名快乐的间谍，每次露面都会带着微笑和最新的情报回来。由于他的这两项特长，办公室的音响设置以及处理同公司和新同事之间的事务，我们都很放心交由他来做。他能很快弄清

楚公司的各项恼人规定，熟知如何应对，以及如何安装传真机、电话、无线网络。

你我身边都有这样的人。你会认为这样的人可有可无吗？如果你这样想，并且过高估量自己的能力，认为没有这样的内行和联系员，自己也能搞定一切，我想，这就是大多数人对自己最大的误解。我曾经这样认为过，但当我不得不独自面对各种烦琐事务时，我才明白，这样的人，是联系我们和外部世界的那一根重要的电话线。

这点认识，在我校译完马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的著作《引爆点》之后变得更加明晰。

我对同事小新的称呼——“联系员”和“内行”——是格拉德威尔在《引爆点》中所用的两个名词。这两个名词代表了两种人。格拉德威尔所介绍的其实还有另外一种人：推销员。联系员、内行和推销员，这三种人是我们每个人同外部世界相联系的纽带，无论我们是否承认。在我们的朋友中，大多数可能是由联系员介绍的，而内行则热中于帮助我们处理生活上的一些琐事，比如购买笔记本电脑、DVD播放机、音响等。而推销员的天赋则在于把他认为值得推销给大家的信息推销出去。

仔细思索一下，我们生活中的大多数东西，都跟这三类人有关。我现在打字使用的笔记本电脑是一位电脑怪才朋友推荐的，他认为这款富士通笔记本电脑物美价廉。我的杰克·琼斯牌子的衬衣，也是类似的朋友推荐的，她觉得这个牌子的衣服最适合我的风格。我整天被人介绍给新朋友，而归根结底，热中于把人介绍给另外一个人认识的，只是我朋友中的两三个人。还有，我为什么要选用招商银行的信用卡，也是朋友中“推销员”的努力。

理解流行2

二

联系员、内行和推销员，这还只是格拉德威尔的流行理论的一部分。

我曾经在一篇文章中写道，流行、时尚、潮流、时髦、品位……这一系列词语（我将它们视为同义词，随时拿来替换以避免重复）所表示的是人类社会的一个妙不可言的现象。它反复无常、难以捉摸，几乎无人能够像气象员那样准确预测它的风向，多的只是事后聪明般的经验总结。

比如说，人类学家曾经在非洲部落发现一个奇妙的时尚变化。稍早一些的时尚是部落酋长的女人们戴着沉重的金属链子作为装饰品，傲慢而缓慢地行走在烈日之下。沉重的金属链子被作为悠闲的象征，就好像古老的中国文人留长长的手指甲是不事劳作的象征，17世纪左右的欧洲贵族穿的衣服上没有口袋，这是身后将会跟着仆人的象征。重金属链、长指甲和没有口袋的衣服都是风行之物，伴随着这时尚的是对缓慢悠闲的推崇。而当欧洲工业文明入侵之后，新的时尚则是酋长的女人们坐在豪华轿车中，在烈日下急驰而过，在掀起的灰尘中，坐着一脸羡慕的女人们，她们在树荫下乘凉，无事而悠闲。豪华轿车和与之相随的速度又成为新的时尚。

必然随之而来的困惑是：谁创造了流行？流行的奥秘何在？如何才能创造流行？

这三个关于流行的问题who、why和how，是关于流行的3W难题。提供解释3W难题的答案，仿佛就提供了流行风向的方向盘和流行风的加速器。无论对于什么人来讲，这都是一个难以抗拒的诱惑。如果能解答出这三个问题，在商业上，商家可以轻而易举让自己的商品风靡一时；思想家、哲学家以及任何类型的观念人可以让自己的作品、作品中传递的观念为大众接受，真正起到观念改变世界的作用；

小说家和出版商可以让自己的作品成为畅销书；一家餐馆可以让自己的口碑飙升……大到一种观念、一样发明，小到一种产品、一家新开业的饭店，无所不能及。而从另一个角度来讲，解答了这三个问题，也可以有的放矢遏止一些不好的流行，比如说离婚潮、犯罪率、青少年吸烟等等。

世界的奥秘宛若近在眼前。

了解到这一点，就不难理解为何格拉德威尔的著作《引爆点》能够激起如此多人的兴趣。在《引爆点》第二版原版书的前面，有长达几页的对这本书的赞誉，他们来自各种报纸杂志以及畅销书作家、管理学家、心理学家、社会学家、企业家等各领域人士。

格拉德威尔的流行理论包括三部分。第一是个别人物法则，就是我前面讲到的包括我的同事小新在内的三类人：联系员、内行和推销员；第二法则是附着力因素，这条法则讲的是流行物本身所应具备的要素，它应该具备能让人过目不忘，或者至少给人留下深刻印象的附着力，比如Ipod漂亮的外形和一般随身听无法比拟的容量；第三法则是环境威力法则，意思就是发起流行的环境极端重要。注意，不是重要或者很重要，而是极端重要，甚至一个微小外部环境的变化，就能决定流行或者不流行。格拉德威尔举的一个例子是，纽约地铁站墙壁上的涂鸦，要对地铁站犯罪率升高负很大责任，涂鸦被清洗，并且对小错误如逃票现象严加惩处之后，地铁站的严重犯罪就开始下滑；再比如，格拉德威尔所引用的一个社会心理学上的例子——150法则，意思就是，当一个组织的规模超过150人时，组织成员之间的沟通就开始存在问题，层级之间的界限开始严格。

格拉德威尔在这本书中所要传递的一个核心思想是，能否发起或斩断流行——这要视流行的性质而定，是想卖出一件产品，还是想消灭禽流感——很多时候取决于一些微小的因素。这些微小的因素能够影响世界。

在这本书的结尾，格拉德威尔意气风发地说，别看我们身处的世界看上去很坚固，或者说很顽固，雷打不动、火烧不化，其实只要找到那个点，轻轻一触，它就会倾斜。这个点，就是格拉德威尔所说的“引爆点”。希腊神话中，扛天的巨人是半人半神的提坦族的一员，名字叫阿特拉斯，引爆点就好像是阿特拉斯身体上的敏感部位，一触，阿特拉斯就会发笑，阿特拉斯耸耸肩，地球就会发生变化。

理解流行3

三

格拉德威尔1987年开始服务于《华盛顿邮报》，他的报道领域是商业和科技。随后，他成为《华盛顿邮报》纽约市的主编。从1996年开始，他成为《纽约客》杂志的专栏作家。2000年，他出版了这本《引爆点》。

《引爆点》也“引爆”了格拉德威尔的声名。他创造的名词“引爆点”和他的流行三法则，已经成为商业理论上的新经典。2005年，《时代》杂志将格拉德威尔列入世界最有影响力的100人名单中——这个名单应该为关心世界的人所熟知，列入其中的多位政治家、大企业领袖以及具有深刻影响力的学者和思想家。也是在这一年，他出版了他的新著《转瞬即知》（Blink）。《转瞬即知》和《引爆点》一样，出版后引起报纸杂志的疯狂追捧，而且在很长一段时间内始终高踞《纽约时报》非虚构类畅销书的榜首。格拉德威尔的爆炸头也出现在各种媒体上。

世界对格拉德威尔的这种欢迎，并不出人意料。所有人生来都有一种冲动和好奇心，想要了解我们身处的这个纷繁的世界究竟如何在运行，以及我们该如何去理解它，我们同这个世界的关系究竟怎样？普通人的回答，很少能超出几个大脑早已做出的界定：亚当·斯密的“看不见的手”、凯恩斯的“调控”、哈耶克的“自发生成秩序”、马克思的辩证唯物主义和历史唯物主义、弗洛伊德的心理分析……

而变革者则提出解释理解世界的新方法：凯恩斯在对斯密进行修补；弗洛伊德另辟蹊径；毕加索挑战马蒂斯；爱因斯坦修订牛顿为大自然的立法；德鲁克对组织的研究，和他提出的“知识工人”与受雇阶层。

现在看来，把格拉德威尔和那些伟大的名字列在一起似乎有些不合适。但在本质上，格拉德威尔和他们是一类人，都属于有新意的变

革者。一位有新意的变革者，重要的是提出新的理解世界的方法，甚至能够因此而改变人们的生活方式。从这个角度看，他所在的专业反倒显得无所谓。格拉德威尔的两本书，都是各种学科的结合体，包括了心理学、管理学、社会学等各门学科的理论。

正如以赛亚·伯林所说，值得尊敬的知识人是提供理解世界的钥匙的人。格拉德威尔的流行理论，就是一把新钥匙，理解世界的新钥匙。

这把钥匙颇有万能的意味在其中。在当下，对格拉德威尔的理论做出最热烈的反应的是企业界和商界。因为在企业界和商界，格拉德威尔的理论对商业决策很有帮助，这种帮助有时甚至非常直接。而他在书中所引用的例子，很多也是商业案例。但是，格拉德威尔的流行理论并不仅仅局限于商业管理上，它提供了一种理解世界的普适方法。而这种方法，举个简单的例子，可以拿来看待“超级女声”背后那个火爆的中国，芙蓉姐姐在网络上走红的现象，还能够解释曾经非常流行的对食物中毒的恐慌。它让我们认识身边的小新，发现什么是“地铁站的涂鸦”，什么是流行物的“附着力”。

不相信？你可以读完这本书，然后用它的理论来分析身边的流行事物，比如ipod为何卖得这样好，为什么每个人都在读一本同样的畅销书等。你会发现，关于这个世界的新的一扇门敞开了。

前 言1

暇步士品牌的主打产品是拥有轻型绉绸鞋底的美国拉绒山羊皮鞋。对于该品牌来说，引爆点出现在1994年底至1995年初的某个时间点上。在引爆点出现之前，这个品牌一直默默无闻，主要依靠偏远的经销店和小城镇家庭商店来完成销售量，每年仅仅处在3万双的低水平线上。生产暇步士的狐狼公司（Wolverine）已经开始考虑停止生产这种使公司成名的休闲鞋。但是此刻发生了一些奇怪的事情。在一次时装发布会上，一位来自纽约的新款服装设计师对偶然碰到的两位暇步士经理欧文·巴克斯特和杰弗里·刘易斯说，标准型暇步士鞋在曼哈顿商业区的各俱乐部和酒吧里突然成为时髦品牌。巴克斯特回忆说："我们被告知，在曼哈顿两个有暇步士出售的街区维利奇（Village）和苏活区（Soho），已经出现了专卖暇步士的商店。人们涌向那些仍然在出售暇步士的家庭小商店，将它们抢购一空。"巴克斯特和刘易斯起初迷惑不解，始终无法理解这些明显过时的鞋怎么能够重领潮流。"我们还被告知，艾萨克·米兹拉希1本人就穿着这种鞋。但当时我们并不知道艾萨克·米兹拉希是谁，这在当时来说是情有可原的。"刘易斯说。

到了1995年的秋季，变化开始加速。首先是设计师约翰·巴特利特（John Bartlett）打来电话说，他想在自己的春季时装展中采用暇步士鞋。紧接着另外一位曼哈顿设计师安娜·苏（Anna Sui）也来电说希望能够在自己的展览中使用暇步士鞋。在洛杉矶，设计师乔尔·菲茨杰拉德把一只25英尺长的充气巴塞猎犬——暇步士品牌的标志——放在他好莱坞商店的顶部，并且改装了邻近的艺术长廊，想要开办一家暇步士专卖店。他还在刷房子和整理货架的时候，演员皮威·赫尔曼走了进来，要求购买一双暇步士鞋。"我绝对没搞错。"菲茨杰拉德回忆说。

1995年，公司共销售了43万双标准型暇步士鞋，第二年的销售数字是这个数字的四倍，第三年要更高。增长一直持续，直到暇步士重新成为美国男青年衣着打扮中的重要组成部分。1996年，在林肯中心

举办的时装设计师委员会颁奖晚宴上，暇步士赢得了最佳时装搭配奖。公司总裁和卡尔文·克莱恩1、唐娜·凯伦站在同一领奖台上接受了这一荣誉，尽管他自己首先就要承认，公司并没有做出任何要去赢得这项荣誉的努力，完全是被潮流赶上，而非主动追赶潮流。暇步士占据了流行的制高点，而这一切的开始仅仅是曼哈顿东村和苏活区屈指可数的年轻人穿上了暇步士鞋，从而引发了潮流。

这一切究竟是如何发生的？不要管这些最先穿上暇步士的小青年们是什么人，他们肯定不是在帮助暇步士促销。他们穿上这种鞋的原因只是因为没有人愿意穿。接下来，这些年轻人对暇步士的喜好传递到两位时装设计师那里，他们用暇步士来搭配出售其他高级时装款式。暇步士鞋仅仅是搭配着的附件。没有任何人在着意推动暇步士鞋成为新潮。但是，它却真的成为了新潮。在这个过程中，暇步士鞋越过了某个点，然后潮流就被引爆了，它开始流行起来。从曼哈顿商业区几个赶时髦的年轻人到时装设计师再到全美国所有商场，这种30美元一双的鞋如何在两年时间内完成这一过程？

前 言2

1

在距今不远的过去，临近纽约市的两个极度贫困地区布朗斯维尔和东纽约区每到黄昏就仿佛变成了鬼城。人行道上看不到普通行人，没有孩子敢在街上骑自行车，门前或是公园的长椅上也不会坐着老人。布鲁克林区猖獗的毒品贸易和黑帮之间肆无忌惮的冲突械斗让大多数人选择在夜幕来临时待在家里以求平安。对20世纪80年代和90年代在布鲁克林区工作的警官们来说，在这些日子里，太阳一下山，他们的无线接听器里就开始充满了巡逻警员和调度警官之间喋喋不休的对话，话题涉及所有能够想像到的暴力和危险犯罪行为。1992年，纽约市共发生了2 154起谋杀和626 182起恶性犯罪事件——这些犯罪行为主要集中在如布朗斯维尔和东纽约区这样的重灾区。但是接下来发生了一些奇怪的事情。在一个神秘而关键的点上，犯罪率开始下降。该点被引爆了：5年之内，谋杀案下降了64.3%，仅有770起；而总犯罪数量下降到了355 893起，将近跌了一半。在布朗斯维尔和东纽约区，人行道上重新挤满了行人，自行车又开始出现在大街小巷，老人也重新出现在门前台阶上。负责布朗斯维尔区巡警的警探爱德华·梅萨德里说：“曾经有一段时间，如果听不到像越南某处丛林中发生激战那样急促的枪声，这根本不正常。”

纽约警察会告诉你发生这一变化的原因是城市警力部署的大幅度改进。犯罪学家们将之归功为严厉打击之下不法交易的下降和人口的日趋老龄化。与此同时，经济学家们则认为，20世纪90年代以来，纽约日趋好转的城市经济使就业率上升，工作机会把很多人从犯罪边缘挽救回来。这些都是可以拿来解释各种社会问题加剧和趋缓的传统理由。但是，归根结底，这些解释没有一个能够使人满意。这样的解释就好像在解释暇步士再度风行的时候，说是东村的几个年轻人使暇步士重新流行起来的。毒品交易、人口和经济变化都是长期内才发生作

用的因素，而且这些因素的变化是全国范围内的。它们无法解释为什么纽约市的犯罪率相对全国其他城市来说下降的如此之快，也无法解释为什么这一切发生在这么短暂的时间内。当然，警察所做的努力同样重要。但是警力加强的程度和布朗斯维尔、东纽约这些街区的改变程度之间存在着令人困惑的差距，后者的变化是如此之大。无论怎么说，纽约犯罪行为的严重程度并非是随着各种条件的逐渐改善而慢慢缓解的。它是爆发式的。几个经济和社会指数的变化怎能让谋杀率在5年内就下降2/3？

前 言3

2

《引爆点》描述的是一个简单观念。但是这个简单观念却是我们理解流行潮何以出现的最佳思维方式，比如犯罪浪潮的兴衰、默默无闻的书何以成为畅销书、青少年吸烟率的上升趋势、口头信息的快速传播，以及其他给日常生活带来影响的神秘变化。它们带给日常生活的影响就像流行性感冒一样，让人不得不注意。观念、产品、信息和行为方式，都会像病毒一样地传播和流行开来。

暇步士休闲鞋销售量的上涨和纽约城犯罪率的下降都是本书所选择的流行潮的实例。尽管听起来二者好像没有什么相通之处，但是他们却分享着一个内在模式。首先，二者都可以划归为流行潮感染案例。没有人会打出广告告诉大家，传统式样的暇步士休闲鞋酷毙了，大家都应当穿在脚上。最开始穿它的年轻人仅仅是穿着它出入俱乐部和咖啡馆，穿着它走在纽约商业区的大街上，他们这样做仅仅是向其他人展示他们的时尚观。这样做的同时，他们把暇步士“病毒”传染开来。

纽约犯罪率的下降也是同一种方式造成的。这绝不是因为在1993年，很多有可能成为谋杀犯的人突然良心发现，决定不再做任何违法乱纪的事情。也不是警方在很多可能发生情况下的干预具有了魔术般的效果，消弭了本可能很严重的后果。真实情况是，少数人在警方或者其他新的社会力量能够施加影响的少数情况下，开始用一种新的方式来行动。这种行为方式传染给了其他面临同样处境的人。这些人本来很有可能选择犯罪方式来对付所面临的问题，但先例却使大家都选择了非犯罪的方式。在短时间内，纽约的大部人就以某种方式“感染”了一种反犯罪病毒。

这两个案例的第二个明显特征是，它们巨大的效果都是由一个很小的变化引起的。所有可能引起纽约犯罪率下降的原因都在边际递

增，这些变化都具有边际效益递增的效果。不法交易水平在下降，人口在一点一点老龄化，警力在一点一点增强。但是效果却是巨大的。暇步士案例也是如此。最初有多少男孩开始在曼哈顿商业区穿暇步士？20个？50个？顶多100个吧？但是他们的行为却像是一手掀起了一场国际流行潮。

最后，两个变化都是剧变，不是缓慢稳健地进行的。纽约市20世纪60年代中期到20世纪90年代晚期的犯罪率变化曲线图就很具有说明性，它像一个巨大的拱门。1965年市内的犯罪案件是20万起，此后犯罪数字急剧上升，两年内翻了一番，并且几乎不中断地保持上升势头，直到达到1975年的65万起。随后20年的犯罪率一直停留在这个水平线上。但是到了1992年，犯罪率开始以30年前它上升时的幅度下降。犯罪活动的减少不是逐渐和缓慢的，而是在抵达某一点时突然来个急刹车。

麻疹在一个小学班级中的传播或者冬季流感的流行也具备着这三个特征：第一，传染性；第二，微小的变化产生巨大的效果；第三，变化是突发而非渐进。三个特征中最后一个最为重要，即流行潮是突然全面爆发的。正是由于有了第三个特征，我们才能够意识到前两个特征的存在，也正是这第三个特征让我们能够深入洞察当代社会中变化的发生方式。流行潮突然全面爆发并让一切产生巨变的那一富有戏剧性的时刻，我们把它命名为引爆点。

前 言4

3

一个遵循流行潮规则的世界同我们认为我们生活于其中的世界截然不同。想一下感染性这个概念，如果我跟你说这个词，你会想到风寒和流感，或者是更危险的东西如艾滋病或者埃博拉出血热。在我们的观念里，感染性是一个生物学意义上的特指概念。但是如果存在犯罪流行病和时尚流行病，就一定会存在各种各样像病毒一样具有传染效力的事物。试想一下打哈欠。打哈欠这一行为具有惊人的感染力。仅仅因为你在前两句话中读到了“打哈欠”这个词语——本句话中“打哈欠”又出现了两次，你们当中的很多人在随后几分钟内可能就会打哈欠。即使是我自己在这样写的时候，我也已经打了两次哈欠。如果你在公共场合阅读这段话，而且你打了哈欠，很有可能看到你打哈欠的人中有很大一部分也开始打哈欠。依此类推，打哈欠的圈子会越变越大。

打哈欠的感染性很惊人。仅仅是写出“打哈欠”这个词语，我已经让你们在阅读的时候开始打哈欠了。那些看到你打哈欠的人也做出相同举动，仅仅因为看到你打哈欠。这是第二种感染类型。他们可能仅仅因为听到你打哈欠而打哈欠，因为打哈欠也可以通过听觉来感染：如果你给盲人放打哈欠的录音带，他们也会开始打哈欠的。最后一点，如果你阅读本文时开始打哈欠，脑海中是否会闪现出自己可能是累了这样一个念头？我想肯定有人会这样想，这意味着打哈欠也具有情绪上的传染效力。通过简单地写出一个词语，我可以给大家植入一种感觉。流感病毒能否做到这一点呢？换句话说，感染性是一种所有事物都具备的人们难以预知的性质。如果我们想要识别并且诊断出潮流的变化，我们就必须谨记这一点。

对流行潮的第二个特征——变化微小但效果巨大——的理解也相当片面。高度社会化的人类对因果关系仅有着粗糙的理解。如果我们

想传达一种强烈的感情，比如说，我们想使人相信我们爱他们，我们说话时热情直率；而如果要告诉人坏消息，则声音低沉、措辞谨慎。社会规训我们，使我们相信，在我们处理事情、身处某种关系或某种体系中时，先后发生的两件事情之间必然有直接联系。试想一下下面这件令人困惑的例子。我给你一大张纸，让你折叠一下，然后，把叠起来的纸再折叠一次，如是反复折叠50次，这时候你认为这张被叠起来的纸有多高？为了回答这个问题，大多数人会在想像中来叠这张纸，猜测结果将会有电话簿那样厚，如果他们勇气十足，他们会说叠起来将会有冰箱那么高。但是正确的答案是，这张叠起来的纸的高度同到太阳的距离差不多。如果再叠一次，那高度就相当于从地球到太阳一个来回的距离。这是数学上几何级数增长的一个例子。流行病是另一个例子：当病毒在人群中传播时，它就像我们在折叠那张纸一样，级数增加、直线增长，只需50个步骤，它就可以从一张平面的纸叠到可以高抵太阳的高度。人类很难理解这个步骤，因为最终结果和初始原因实在不成比例。要想理解流行潮的威力，我们就不能考虑这种比例差距上的天壤之别。对于一件小事引起的巨变和剧变，我们要有心理准备。

剧变是引爆点这个概念的核心，可能也最难让人接受。引爆点这个词最先被广泛应用是在20世纪70年代，它被用来描述美国东北部旧城区的白人突然纷纷迁往郊区的现象。1社会学家们发现，当迁入某一居民区的黑人比例达到一个特定的点——20%时，整个社区就会被“引爆”：仍然居住在这一社区的白人们会立即迁离。引爆点是质变来临前的关键一点，像沸点和临界点。20世纪90年代早期纽约暴力犯罪骤然下降之前有一个引爆点，暇步士休闲鞋再度风行前也有一个引爆点，正如每一项新技术被引进过程中都有一个引爆点。1984年夏普公司首度推出低价传真机时卖出了8万台。随后三年，传真机的销售数目逐渐稳步上升。到了1987年，拥有传真机的人的数量已经足以让每个人都觉得自己应该拥有一台传真机。1987年成为了引爆点。当年销售了100

万台，截至1989年，又卖出了200万台新传真机。手机销售也遵循着相似轨迹。整个20世纪90年代，手机都在朝着更小巧、更便宜、服务更好发展，直到1998年，这项技术达到了引爆点，突然之间每个人都拥有了一部手机。

所有的流行潮都有一个引爆点。伊利诺伊大学的社会学家乔纳森·克雷做了一项关于社区中角色模型（role models）的数量对社区中青少年影响的研究——这些角色模型包括统计调查局认定的具有较高社会地位的人群——专业人员、经理和教师。角色模型占社区人口5%~40%之间时，社区青少年的早孕率和辍学率没有多大差别。但是，当角色模型所占比率低于5%时，问题就被引爆了。比如，当角色模型所占比率下降2.2个百分点，从5.6%下降到3.4%，黑人学龄儿童的辍学率就会增加一倍多。在这个引爆点上，未成年少女的早孕率也几乎成倍增加——在未达到引爆点时，早孕率几乎保持不变。我们通常凭直觉认定，社区环境的变化和社会问题的减少是一个缓慢而稳定的过程。但是有时候他们并不按照这个节奏变化；抵达引爆点时，学校会对学生失去控制，家庭生活能立即崩溃。

我记得小时候自家的小狗第一次看见雪的情景。它又惊又喜，急切地摇着尾巴，对这种陌生松软的物质嗅来嗅去，为雪的神秘而低声嗷嗷不止，它完全被折服了。它第一次看到雪的那天早上并不比前一夜冷多少。前一天晚上大概是34华氏度（约零上1摄氏度），而那天早上是31华氏度（约零下1摄氏度）。几乎没有发生什么大的变化，但是令人惊奇的是，一切都被改变了，仅仅因为3华氏度的温度变化。雨变成了一种完全不同的东西，雪！在内心深处，我们都是渐进主义者，我们的期望值是以时间滴滴答答的稳定消逝为基础的。但是在引爆点的世界中，出乎意料的事情会变成现实，剧变也不仅仅停留在可能上，同我们所有的预期相反，这些都具有了必然性。

为了深入了解这一极端观念，我将带着你们去巴尔的摩，了解那里的梅毒流行情况。我将向你们介绍三类有趣的人，我称他们为内行

（Mavens）、联系员（Connectors）和推销员（Salesmen），他们在口头发起流行潮方面起着举足轻重的作用，而这些口头风暴则能够操纵人们的品位、社会趋势和时尚走向。我还会带着你们去了解系列儿童节目《芝麻街》（Sesame Street）和《蓝狗线索》（Blue?蒺s Clues）；带你们进入哥伦比亚唱片邮购公司创办人的神奇世界，去了解如何制造出能对听众产生最大影响力的信息。我要带着你们去特拉华的一家高科技公司，去看看那些控制人群生活的引爆点；去纽约城的地铁站，去了解犯罪潮如何得到遏制。做这些事情的目的是想得到两个问题的答案，这两个问题困扰着所有想成为成功的教育家、成功的父母、成功的市场部经理、成功的商人和成功的政策制定者的人。这两个问题是，为什么有些观念、行为和产品能流行起来而其他的不能；要想有目的地发起流行、让流行变得具备积极作用，我们有什么办法？。

目录

中文版序 理解流行

前言

第一章 流行三法则

无论是暇步士的时尚潮，还是病毒的流行潮，都是流行三法则——个别人物法则、附着力法则和环境威力法则作用的结果。

第二章 个别人物法则：联系员、内行和推销员

一个小马童为什么能够引爆美国历史上最重要的一场战争——美国独立战争？因为他是一个同时具有内行、联系员、推销员这几种天赋的男子。

第三章 附着力法则：《芝麻街》、《蓝狗线索》和教育“病毒”

要想把电视节目的教育意义和广告的价值传染给没有看到节目的人，就是在观众身上产生过目不忘的附着力。

第四章 环境威力法则（I）：戈茨案和纽约犯罪潮的平息

整治地铁乱涂乱画的现象平息了纽约地铁里的犯罪潮，这是因为犯罪人群对环境透露的些微暗示极度敏感。我们的社会总存在这样一些不起眼的信息点，这些点却是群体效应的引爆点。

第五章 环境威力法则（II）：150，一个神奇的数字

要发起大规模的流行潮，首先要发起许多小规模的流行潮。无论是畅销书的朗诵会，还是企业生产的基本单位，发起小规模流行的团队最有效的人数不得超过150人。

第六章 个案分析：谣言、运动鞋和转变威力

“云中漫步”这个品牌的推广得益于兰姆西斯前卫的广告设计。他们在掀起流行潮中既做革新者又做信息传播的中间人，他们修改、渲染和吸纳年轻人文化中的前卫思想，使之为大多数人接受。

第七章 个案分析：自杀和吸烟的流行潮

青少年自杀与吸烟的传染途径惊人的相似，只有知道了这些不良现象的引爆点，才能找到有效对抗这两者的方法。

第八章 结论：世界是可变的

要发起流行，就得把资源集中在引爆点上，换个视角看待这个坚固的世界。只要找准了引爆点，这个世界就会动起来。

流行三法则1

本章介绍了引爆流行的三项法则，即个别人物法则、附着力法则、环境威力法则。

20世纪90年代中期，巴尔的摩市被梅毒袭击。1995年到1996年一年时间内，新生儿携带病毒的人数就增加了500%。巴尔的摩市梅毒发病率曲线图显示，多年来该曲线一直保持水平，但是到了1995年，曲线几乎呈直线上升。

巴尔的摩市的梅毒发病率因何被引爆？疾病控制中心认为，问题出在速效可卡因（快克古柯碱）上。速效可卡因会大大增加高风险性行为，而高风险性行为则会导致艾滋病和梅毒的传播速度加快。速效可卡因的诱惑让许多人到贫民区购买毒品，这一做法增加了他们把病毒携带回家传染给家人和邻居的可能性。速效可卡因改变了邻里之间的社交模式。疾控中心说，速效可卡因正是梅毒大行其道的推动力。

巴尔的摩市约翰·霍普金斯大学的性病传播专家约翰·詹尼曼则认为原因在于该市贫民窟糟糕的医疗服务。詹尼曼说："1990年到1991年，到全市性病传播诊所就医的人数为36 000人次。随后，由于预算问题，该市决定缩小性病诊所的规模。临床医生的人数从17人减少到10人；内科医生本来有3位，现在实际数目为零；就医病人则减少到了21 000人次。到发病地进行外勤服务的工作人员也相应减少。许多人玩弄权术，应该做的事情都被搁置，比如计算机要升级。这是城市官僚机构管理失灵的一个最严重案例。药品都快被人们用光了。"

换句话说，当巴尔的摩性病诊所的就医人数在36 000人次时，梅毒的流行保持着相对稳定的状态。按照詹尼曼的说法，当就医人次在36 000人到21 000人之间的某一数字时，这种病就爆发了。它从城内开始蔓延，通过街道和高速公路传播到城市的其他部分。突然之间，那些可能已被感染上一周但是还没有接受治疗的人在他们被治愈之前，

有两周、三周甚至四周的时间四处传播病毒。糟糕的医疗状况使得梅毒成为比以往任何时候都要严重的问题。

第三种理论由美国流行病学权威约翰·波特雷特提出。他认为，罪魁祸首是这些年的物质条件变化影响了巴尔的摩市的东西市区，梅毒发病中心巴尔的摩商业区两端的东部和西部市区经济严重萧条。在20世纪90年代中期，巴尔的摩市大张旗鼓推行一个政策，即炸毁东西市区60年代修建的旧式高层住宅。其中最引人注目的两个工程是拆毁西区的列克星敦叠式大楼和东区的拉斐特宫，而这两栋居住着数以百计家庭的大楼则扮演着犯罪中心和传染病中心的角色。随着拆迁进行，人们从东西市区的旧房中搬走，犯罪和传染病的流行也开始恶化。“实在是触目惊心，”波特雷特第一次到巴尔的摩东西市区巡视时说，“成排的房屋中，50%都用木板堵得严严实实，有一处的建筑物都已经被破坏掉了。要人们撤离，这等于加快了人群的流散。多年以来梅毒在巴尔的摩都被控制在这个自我封闭、内部交往的特定地区。但是拆迁工程要求这些人搬迁到巴尔的摩市的其他地区，而他们把梅毒连同其他行为一起随身带走。”

有趣的是，这三种解释都没有提到戏剧性变化。疾病控制中心认为速效可卡因是问题的根源所在，然后，1995年并不是速效可卡因首次流入巴尔的摩市，它在该市早已存在很多年。疾病控制中心的意思只是20世纪90年代中期速效可卡因问题所带来的后果有所加剧，而这一变化足以促成梅毒的流行。同样，詹尼曼并没有说巴尔的摩市的性病诊所都被关闭了，而只是规模减小，临床医生人数从17人减少到10人。波特雷特也没有说整个巴尔的摩都在进行大迁徙。他只是说，一些拆迁工程和一些住户搬离了主要商业区的住房让梅毒的流行达到顶峰。只需要一些微小变化，流行病原本所处的平静状态就可能会被打破。

第二点更有趣，这些解释都是用不同方式描述流行病的被引爆。疾病控制中心关注的是疾病爆发的大背景——毒品的流入和增长是如

何改变一个城市的环境，从而引爆疾病流行的。詹尼曼谈论的是疾病本身。诊所数量减少等于救了梅毒一命。它原本是急性传染病，现在成了慢性传染病；原本仅能延续几天，现在却能逗留好几星期。波特雷特则把注意力集中在携带梅毒病毒的人。在他看来，梅毒的传染源是巴尔的摩市特定的一类人，这些人极度贫困、可能吸毒、性行为频繁。如果这种人突然从他（她）生活的街区迁移到一个原本不存在梅毒的新街区，这种疾病的流行有可能被引爆。

换句话说，引爆一种流行病不只有一种途径。流行病爆发需要三个条件，人们传播传染物的行为、传染物本身和传染物发挥作用所需的环境。当一种流行病爆发时，三个条件就失去了平衡。它被引爆，是因为一些事情的发生让其中一个两个甚至三个条件发生了变化。这三个变化条件我称之为：个别人物法则（the law of the few）、附着力因素（the Stickiness Factor）和环境威力（Power of Context）法则。

流行三法则2

1

东村的几个年青人发起了暇步士流行潮，几栋居民楼的搬迁足以引发巴尔的摩梅毒大流行，我们说这些事情时，其实我们说的正是在事情发展过程中，一些人比其他人更为关键。看起来这并不是一个特别极端的观点。经济学家们经常谈到的80比20法则的意思就是，在所有情况下，一项工作的大约80%都是由参与工作的20%的人完成的。80%的犯罪活动由20%的犯罪分子所为；80%的交通事故由20%的司机造成；80%的啤酒被20%的喝酒者喝掉。这个法则表现在流行病身上就更为极端了，极少数人完成了绝大多数工作。

例如，波特雷特曾分析过科罗拉多州斯普林斯市的淋病流行情况。他用了6个月的时间，研究每一位到公共健康诊所治疗淋病的患者。他发现，一半左右的病人来自于4个街区，这4个街区大约占整个城市面积的6%。生活在这6%地区的居民的一半，把同6家酒吧作为主要社交场所。波特雷特把768人分组进行访谈，他发现，其中600人或者从未把淋病传给他人，或者只传给了一个人。他把这些人称为非传染者。那些使淋病流行的人在剩下的168人之中，他们把淋病传染给两三个人、甚至四五个人。换句话说，在人口超过10万的科罗拉多州斯普林斯市，淋病的流行就是因为这168个人，他们生活在同4个街区，常常出没于同6家酒吧。

这168人是谁？他们不是寻常之辈。他们每晚都要出门，性伙伴远远多于常人，生活习性、举手投足都不同寻常。比如20世纪90年代中期，在密苏里州圣路易斯市东区的各家台球厅和室内滚轴溜冰场上，经常有一个名叫达内尔·“老板人”·麦吉的人出没。他是个大块头，身高有6英尺，相貌英俊，具备滑冰天赋。他在溜冰场上的精湛技术能赢得姑娘们的尖叫。他特别喜欢13、14岁的小姑娘。他给她们买首饰，开着凯迪拉克车带她们去兜风，让她们吸速效纯可卡因，使她们染上

毒瘾，然后与她们发生性关系。从1995年到1997年他被神秘枪杀为止，他至少睡过100名女性，随后发现他至少让其中30名染上了艾滋病病毒。

同样是这两年，在1 500英里以外的纽约州布法罗市附近，另一名男子——他跟“老板人”是同一类货色——穿梭在詹姆斯敦商业区贫困的大街小巷。他名叫纳山·威廉斯，人们也称他“飞思”（Face）、“私睐”（Sly）和“下体客”（Shyteek）。威廉斯玩弄了几十个女孩，他在市区不同位置有三四处公寓，全靠从布朗克斯走私毒品为生。（一位了解该案的流行病学家向我坦言：“这家伙真是个天才。如果我照他那样做而且逃脱了制裁，那我这辈子都用不着再上一天班了。”）像“老板人”一样，威廉斯外表充满魅力。他买玫瑰花送给女友们，让她们编弄他的长发，在他的公寓里，他通宵达旦提供大麻和麦芽酒以助大家狂欢作乐。威廉斯如今被关在监狱里。他至少让以前的16个女朋友染上了艾滋病病毒。这还不是最出名的。在《乐队继续演奏》（Band Played on）一书中，兰迪·希尔茨详尽探讨了一个所谓艾滋病毒携带者。他是一位加拿大籍法国人，叫盖藤·杜加斯，是一名客机服务员。他声称在整个北美洲他有2 500个性伙伴，并至少同加利福尼亚州和纽约州最早发现的40起艾滋病个案有关。正是这一类人使流行病一触即发。

社会流行浪潮的发展过程与此相似。它们也是由屈指可数的人驱动起来的。在驱动社会流行浪潮方面，让这些人与众不同的不是他们的性欲，而是他们的是否擅长社交、是否精力旺盛、博学与否以及在同类中的影响力如何等因素。在暇步士案例中，最让人困惑不解的就是那些鞋是如何从被几个引领时尚的曼哈顿嬉皮士穿在脚上发展到全国各家购物商场皆有销售的。东村与整个美国中产阶级之间有什么关系？个别人物法则给出的回答是这样的：在这些特别人物中有人意识到了时尚趋向，通过自己的社交、自己的活力、热情和个人魅力把“暇

步士”传染给大家，就像盖藤·杜加斯和纳山·威廉斯之流把艾滋病病毒传播出去一样。

流行三法则3

2

在巴尔的摩，当市内的公共诊所削减医务人员时，梅毒病原有的在城市贫困地区传播的特点就发生了变化。这种病原本属于急性传染病，也就是说，大多数患者能得到迅速治疗，从而使患者没有机会将病毒传染给他人。但是，由于诊所规模的削减，梅毒病逐渐转变成了慢性病，患者传播病毒的时间比以前增加了三四倍甚至五倍。流行病爆发是因为几个特别患者的特别作用所致。但是，有时其爆发的原因是因为出现了意外情况，从而改变了传播媒介本身。

这是病毒学中的一个著名原理：每年冬天，流感开始传播时的流感病毒与流感结束时的病毒差别很大。最著名的流感是1918年爆发的全球性流感。人们首次发现该病毒是在当年春季，当时情况相对比较稳定。但是，夏天过后，该病毒通过某种奇怪的途径发生了变化，在之后的6个月里竟使全世界2 000万到4 000万人丧生。病毒的传播方式并没有丝毫改变，然而病毒本身却突然变得如此致命。荷兰艾滋病研究员杰普·古德斯米特坚持认为，艾滋病病毒也会产生同样的剧变。古德斯米特研究的重点是卡氏肺孢子虫肺炎（Pneumocystis carinii pneumonia），或称PCP病。我们每个人在出生时或出生后不久，体内都携带了这种细菌。它对大多数人来说是无害的。我们的免疫系统能轻而易举地控制住这种细菌。但是如果某种病毒，如艾滋病病毒，破坏了我们的免疫系统，这种细菌就会失控，从而引发一种致命的肺炎。PCP病在艾滋病患者中非常普遍，事实上，这种病几乎被认为是艾滋病的征兆。古德斯米特的工作就是去查寻医学文献，收集并研究PCP病例。他的发现令人不寒而栗。第二次世界大战刚一结束，一场PCP病便在波罗的海港口城市但泽爆发，该病传播到中欧，夺去了成千上万儿童的生命。

古德斯米特分析了PCP病肆虐最严重的一个小镇海尔伦。该镇位于荷兰的林堡省，是个矿业城镇。海尔伦镇有一家名叫瑞典临时军营的助产妇培训医院，20世纪50年代它是一家面向体重低于正常的新生儿和早产儿的专科医院。在1955年到1958年期间，有81个出生在瑞典临时军营的新生儿患有PCP病，其中24名婴儿夭折。古德斯米特认为这是艾滋病病毒流行的早期状况。病毒通过某种渠道进入医院，随后，医院在给新生儿输血或打抗生素针时，多次重复使用同一针头，由此把病毒从一个婴儿身上传播到另一个婴儿身上。他写道：

可能的情形是，一名来自波兰、捷克斯洛伐克或者是意大利的煤矿工人把病毒带到了林堡省。这名成年人悄无声息死于艾滋病……但他却把病毒传给了他的妻子和孩子。受到感染的妻子（或女朋友）在瑞典临时军营生下了带有艾滋病病毒的婴儿，但婴儿看上去很健康。这样，未经消毒的针头和注射器就把病毒从一个婴儿身上传播到了另一个婴儿身上。

流行三法则4

并不是所有的新生儿都夭折了，这一点是该故事中真正令人感到奇怪的事情。有三分之一的婴儿死亡，其他婴儿却存活了下来，这在今天看来似乎是不可能的。他们战胜了艾滋病病毒，并将其从体内清除出去，继续过着健康的生活。换句话说，20世纪50年代流行的艾滋病病毒与今天的艾滋病病毒存在很大差异，尽管其传染能力完全相同。当时的病毒威力不大，大多数人都能战胜它并活下来，甚至包括儿童。艾滋病病毒爆发于20世纪80年代初，简单地说，这不仅仅是同性恋群体在性行为上的巨大变化导致的，尽管这种性行为可能造成病毒的快速传播。艾滋病病毒的流行也与病毒本身的变化有关。由于某种原因，病毒的杀伤力已经大大提高了。一旦被感染，病毒就会附着在体内，再也清除不掉了。

流行病爆发过程中病毒的附着力因素对于我们所讨论的社会流行潮流的爆发同样具有启发意义。人们常常花费大量时间思考如何使信息更易传播，即如何让我们的产品或者观念让尽可能多的人知道。但是要把消息传播出去，一个重要部分在于怎样确保消息不会从听到者的一个耳朵进，而后从另一个耳朵出去。信息有了附着力就意味着它会对人产生影响。你不能把它从你的脑海中赶出去，不能把它从记忆中清除出去。1954年春，当温斯顿牌过滤嘴香烟首次面世时，公司打出的广告标语是："温斯顿，正同烟的味道。"1，这句话里使用了不合语法的"同"字，而不是"像"字，这在当时引起了小小的轰动。这句话成了人们常常谈论的话题，如同1984年人们谈论著名的温蒂汉堡的广告语，"牛肉在哪里？"2理查德·克鲁格3在他的《烟草的命运》中写道，R.J.雷诺的温斯顿香烟销售商"对人们的这种关注喜出望外"，而且还认为"这句在电视和收音机上听到的有点不符合人们表达习惯的广告语带有一种灵活自如的韵味，并且扭曲事实地将其辩解为是一种口语化的表达方法"。在这种香烟推出后的数月之内，借助这句令人难忘的

广告语的力量，温斯顿香烟的销售势头一触即发，它在美国香烟市场上的销售量迅速超过了国会牌（Parliament）、健牌（Kent）和L&M牌香烟，仅次于总督牌烟（Viceroy）。几年之内，它成了美国最畅销香烟。如今，如果你对大多数美国人说“温斯顿”，他们会顺口说出后半句“正同烟的味道”。这是一句一流的拥有附着力的广告用语，它所含的附着力是产品能够广为流行的关键所在。除非你听进去了我说的话，否则你为什么要改变自己的做法，买我的产品或者看我制作的电影呢?

附着力法则告诉我们，有一些特别的方式能够使一条具有传染性的信息被人记住。只要在信息的措辞和表达上做一些简单的修改，就能在影响力上收到很大的不同效果。

流行三法则5

3

在巴尔的摩市，每当有人因梅毒或淋病前来公共诊所就医时，约翰·詹尼曼就会把病人的地址录入他的电脑，这样该病例就以一颗黑色小星星的形式出现在他的城市地图上。这幅地图很像警察局墙上所挂地图的医用版本，上面带有扣针，用来标记案发位置。詹尼曼的地图显示，在巴尔的摩市中心的东西两个地区，黑星星的数量比较集中。疾病从这两个地区沿着两条主路向外辐射，这两条主路正好横穿东西两个市区。到了夏季，性传染病的发病率达到最高峰，在巴尔的摩市东西两区主路上的黑星星也就更加集中。疾病正在蔓延。但是，到了冬季，地图会发生另一种变化。由于天气寒冷，巴尔的摩东西市区的居民很可能只是待在家里，远离酒吧、夜总会以及街角一类进行性交易的场所。地图上这两个市区的黑星星就变少了。

季节变化对染病人数的影响非常大。不难想像，在巴尔的摩市，一个寒冷而漫长的冬季就足以大幅度减缓梅毒发展的势头，至少在这一季节中。

詹尼曼的地图表明，流行病在很大程度上受到它们所处的外部环境、它们发生作用的条件和它们运转所需的特殊环境的影响。这是显而易见的。然而，有趣的是这一法则到底能在多大程度上起作用。这绝不仅仅是天气影响行为如此简单的致病因素。即便是最小的、最不起眼的和最出乎意料的因素也可能影响我们的行为方式。比如，纽约历史上最臭名昭著的事件之一，1964年一个生活在昆士区的年轻女人基蒂·吉诺维斯被人用刀捅死。吉诺维斯在大街上被人追赶，在半小时内3次遭到袭击，她的38位邻居在自家的窗后目睹了这一切。但是，当时这38个目击者没有一人报警。该案引起了广泛的自责和自省。它成了冷漠和非人性化的城市生活的象征。后来成为《纽约时报》总编辑

的亚伯·罗森塔尔（Abe Rosenthal）在他的一本书里这样描写这个案件：

为什么当吉诺维斯小姐遭到袭击时，38位邻居没有拿起电话报警？没人说得清楚。这些目击者本人也说不明白。可以设想，他们的冷漠完全是大都市众生相中的一种。这几乎是一种生存所需的心理：如果一个人周围生活着数百万人，这必定带给他生存上的压力，而防止这些人的侵犯的唯一办法就是尽量漠视周围的人群。生活在纽约和其他大城市中，人们对邻居及其困难的漠视是他们条件反射似的思维所致。

这个从环境角度所做的解释听起来很有道理。生活在大城市中，人们相互间的陌生和疏远把人变得冷酷无情。然而，吉诺维斯一案的真相要比这更为复杂一些，也更令人好奇。纽约市的两名心理学家，哥伦比亚大学的比布·拉坦和纽约大学的约翰·达利在案发之后做了一系列研究，目的是要弄清楚他们所称的“旁观者问题”现象。为了看看究竟谁会前来帮助，他们在不同地方上演了各种紧急突发事件。其中一项发现令人大为震惊，即突发事件发生时，在场目击者人数的多寡竟能帮助我们预测他们的助人表现。

例如，在一个实验中，拉坦和达利让一个学生独自待在一个房间里，然后假装癫痫病发作。当隔壁房间里只有一个人时，听到声音后，他有85%的可能性会冲进这位学生的房间提供帮助。但是，当实验对象觉得还有其他4人也听到了癫痫病发作声音时，他们去帮助这名学生的可能性只有31%。在另一个实验中，他们发现，如果有人独自看到黑烟从门下冒出，他有75%的可能性要去报警，但如果他与一群人在一起时，去报警的可能性就只有38%。换句话说，当人们处在人群中时，会分摊责任。他们会设想，其他人会去报警的；或者，既然其他人都不采取行动，这个明显存在的问题——隔壁传来的疾病发作声，门下冒出的黑烟——就被认为不是什么大不了的问题。拉坦和达利之类的社会心理学家们认为，在基蒂·吉诺维斯一案中，我们要吸取

的教训并不是尽管有38人听到了尖叫还无人报警，而是正因为有38人听到了尖叫所以才没人报警。具有讽刺意味的是，如果她当时是在一条僻静的街道上遭人袭击，而且只有一个目击者，她还有活命的可能。

换句话说，要使人去关注身边的不幸者，有时这取决于人们身边细微的环境因素。环境威力法则认为，人对自己周围环境的敏感程度比他们所表现出来的更为强烈。

流行三法则6

4

引爆点所涉及的这3条法则，即个别人物法则、附着力因素、环境威力法则，给我们提供了理解流行潮的一个方法。它能引导我们找到引爆点。本书以下内容就是用这些观念来破解其他一些令人不解的事件以及我们周围世界中所发生的流行潮。这3条法则是如何帮助我们理解诸如青少年吸烟现象、流言飞语现象、犯罪现象以及畅销书现象的？答案可能会让你大吃一惊。

联系员、内行和推销员1

1775年4月18日下午，在波士顿一家马房干活的一个小伙子无意中听到一位英国军官对另一名军官说“明天要严厉惩罚”之类的话。小伙子于是朝着波士顿北区一路小跑，来到银匠保罗·里维尔（Paul Revere）家，把听到的消息告诉给他。里维尔严肃地听着。这并不是他当天听到的第一条传闻。在此之前，还有人告诉他，波士顿的朗沃福码头聚集了大量英国军官，他们在低声谈论着什么事情。停靠在波士顿港的英国皇家海军军舰萨默塞特号和保尼号周围停泊着一些小船，有人发现这些小船上的英国海军个个步履匆匆。那天早上，还有人看到几个英国水手在岸上跑动。这一切看上去都像是某一重大行动开始前的扫尾工作。等到下午的时候，里维尔和他的朋友约瑟·沃伦越来越相信当时谣传了很久的事情，即英国人马上就要采取一次重大行动，进军位于波士顿西北的列克星敦镇，逮捕殖民地领袖约翰·汉考克（John Hancock）和塞缪尔·亚当斯（Samuel Adams），然后继续进军康科德镇，去夺取当地民兵存放枪支弹药的军火库。

接下来发生的事情已经成为历史传奇，是每个美国儿童都听过的故事。当天晚上10点钟，沃伦和里维尔会面。他们决定警告波士顿周边地区的居民：英国人已经开始行动。这样他们就可以唤起当地民兵对英国人迎头痛击。里维尔情绪高涨，他穿过波士顿港，来到查尔斯顿轮渡口，纵身跳上一匹马，开始了他去往列克星敦的“骑马夜行”。他用两小时就走了13英里。沿途每路过一个小镇——查尔斯顿、麦德弗德、北康桥、麦诺托密——他都敲门传话，告诉当地的民兵领袖英国人就要来了，并让领袖们再把消息传达给其他人。教堂响起了钟声；同时也传出了鼓声。当那些从保罗·里维尔口里得知情报的领袖们把自己的骑手派出去时，这个消息就像病毒一样传播开来了，整个地区都拉响了警报。凌晨1点钟，消息传到了马萨诸塞州的林肯市；3点钟，传到萨德伯里市；5点钟，传到波士顿西北方向40英里以外的安道

弗市；到了早上9点钟，消息最西传到很远的伍斯特市附近的阿什贝镇。当英国人在19日早上终于开始向列克星敦进发时，令他们大为吃惊的是，他们的突袭刚进入乡村就遭到猛烈的有组织反击。当天，在康科德，英国人同殖民地民兵对阵，并被打得落花流水，这次交战发展成了一场大规模战争，这就是历史上的“美国独立战争”。

保罗·里维尔的骑马夜行可能是历史上口头快速传播消息最著名的一个实例。它使一条非常新闻在很短时间内翻山越岭传到远方，使整个地区都武装动员起来。当然，并非所有口头信息的传播都如此精彩。但是，即便是在今天这样一个大众通信发达和广告耗资巨大的时代，我们仍然可以说，口头传播仍是人们互通有无的重要方式。想一想你最近去过的高价餐馆，购买的昂贵服饰，以及看过的电影。做出去何处消费的决定时，我们有多少次是因为朋友的推荐而深受影响？有相当一部分广告经理认为，正是因为如今市场推广活动铺天盖地，口头传播的信息成了唯一具有说服力的办法，所以我们大多数人会对其做出响应。

但是，尽管如此，口头信息传播仍然是个难解之谜。人们实际上始终都在相互交流和传播信息。但是只是在个别情况下这种交流才能引发口头传播浪潮。在我家附近，有一个我非常喜欢的小餐馆，6个月来，我一直在向自己的朋友们推荐这家餐馆。但是，现在里面仍有一半位置是空的。显然，我个人的认可还不足以掀起一场口头信息传播浪潮。但是，也有一些我认为根本比不上这家餐馆的饭店，仅在几周之内顾客就越来越少了。为什么某些观念、风潮和信息能“一触即发”而其他的就不行？

在保罗·里维尔骑马夜行事件中，答案似乎很简单。里维尔所传播的是一则重大消息，英国人要来了。但是，如果你仔细研究一下那天傍晚发生的一系列事情，就会发现，这种解释还是没有揭开谜底。当里维尔骑马开始朝波士顿西北部方向前进的同时，另外一位革命者制革工人威廉·戴维斯，也肩负着同样的紧急使命出发了。他穿过波士顿

以西的一个个城镇，向列克星敦进发。他带来了与保罗·里维尔传播的完全相同的信息，经过了同样多的城镇，奔跑了同样长的路程。但是，戴维斯并没有把经过的农村地区“点燃”，没有引起当地民兵领袖们的警惕。事实上，在他经过的一个大城镇沃尔瑟姆镇，第二天只有几个人出来迎战。据此，后来的历史学家们断定，该镇一定极度亲英。而实际上沃尔瑟姆镇并不是亲英，它的居民只是没有察觉英国人来了，而后来发现时已经太晚。如果在口头传播浪潮中只有消息本身最为关键，那么戴维斯现在应该和保罗·里维尔同样出名。但他仍然不为太多人所知。为什么里维尔成功了而戴维斯却失败了？答案是，在很大程度上，发起任何一种□会流行的成功要取决于信息传播者所特有的社交天赋。传播相同的信息，里维尔能引爆流行而戴维斯没有做到这一点，是因为他们两个人不是同类人。这就解释了我在前一章里简要概括的个别人物法则。当时我只是举了性滥交和性侵犯一类人物的例子，这些人对于性传染病的流行至关重要。本章将要介绍几个对社会流行潮至关重要的人物，探讨一下保罗·里维尔与威廉·戴维斯这两类人的不同之处。这两种人我们周围到处都是。我们常常不能充分认识到他们在生活中所扮演的角色。我把这些人称为联系员、内行和推销员。

联系员、内行和推销员2

1

20世纪60年代后期，心理学家斯坦利·米尔格莱姆为了找到微型世界问题（the small-world problem）的答案，做了一个实验。微型世界问题是指：人们是如何相互联系的？我们是否属于各自孤立的世界，顺着自己的轨道同时生活着，因此，世界上任何地方的任何两个人之间的关联都相当小，并且心理距离很远？还是我们所有的人都被编织在一张无所不包、彼此紧密相连的大网上？在某种程度上，米尔格莱姆所要探寻的问题与本章开头所提的问题属于同一类，就是一种观念、一股潮流或者一条消息（如英国人要来了！）是如何在人群中传播开来的？

米尔格莱姆想用连锁信来探究这个问题。他搞到了160位内布拉斯加州奥马哈市居民的姓名，给他们每人寄出一封连锁信。信中附有一位马萨诸塞州股票经纪人的姓名和地址，此人工作在波士顿市，住在沙伦市。信中他要求每人把自己的姓名和地址写在信封上，然后再把它寄给离这位经纪人最近的朋友或熟人。比如，你住在奥马哈，你的一位堂兄住在波士顿城外，你就把信寄给他，即便堂兄本人并不认识这位股票经纪人，他很可能还要再绕两步、三步或四步才能把信送到股票经纪人手里。当这封信最终到达股票经纪人家时，米尔格莱姆想看看这封信的经手人的名单，以此来研究一个从某一地区随机选出的人与另外一个地区的另一个人之间的联系的紧密程度。米尔格莱姆发现大多数信经手了五六个最终才到达股票经纪人处。六步分离（six degrees of separation）这一概念就来自该实验。

人们如今对这一词语耳熟能详，以至于很容易就把米尔格莱姆的惊人发现忘在脑后。多数人的朋友圈子并不大，而且涉及的领域也不广。在一项著名的研究中，一组心理学家要求住在曼哈顿北区达科曼住宅小区的居民说出与他们关系最亲密的朋友的姓名；结果发现所谈

到的朋友中，88%都与被调查者住在同一幢楼，有一半甚至与被调查者住在同一层。总的来说，人们所选的朋友往往与自己属于相同年龄层和相同民族。但是，如果这个朋友就住在隔壁，年龄和民族就变得不重要了。可见，朋友之间的近距离比他们拥有的共性更为重要。另一项对犹他州大学的一些学生所做的研究发现，如果问某人为何会对另外一个人友好，得到的回答是因为他和这位朋友对事物的看法相似。但是，如果真的测试这两个人对事物的看法，就会发现他们的共同之处其实就是他们参加过共同的活动。我们常常会与那些同自己共事的人或与那些与自己做事方式相似的人成为朋友。换句话说，我们并不是在挑选朋友本身。我们往往和那些与自己生活工作在同一个小空间的人发生联系。因此，生活在奥马哈的居民就不会与远在马萨诸塞州沙伦市的居民成为朋友。米尔格莱姆当时写道："我问我一个非常聪明的朋友，连锁信需要经过多少人才能最终抵达，他的估计是，从内布拉斯加到沙伦，这封信需要经手100个甚至更多的中间人。许多人的估计与此相近。当他们得知平均只需要5个中间人时，感到非常意外。不知为何，答案与我们的直觉不一致。"这封信到底是如何只走了五步就到达沙伦的?

答案是，六步分离理论并不是说所分离的步数是等量的。比如，当米尔格莱姆在分析自己的实验时，他发现许多连锁信都是沿着相同的不对称路线从奥马哈传到沙伦。有24封信送到了股票经纪人在沙伦市的家中，其中16封信是同一个人送到他手里的。此人是一位服装商，米尔格莱姆称他为雅各布斯先生。其余信件送到了这位股票经纪人的办公室，其中大多数是经两个人之手送到办公室的，米尔格莱姆称这两人是布朗先生和琼斯先生。所有这些信件的一半都是由这三个人送到股票经纪人手中的。大家可以想一想，从中西部的一座大城市中随机选出的几十个人各自把连锁信寄出去。有些人把信传给了大学熟人；有些人把信传给了亲戚；有些人把信传给了老同事。每个人所想的办法都不一样。但是最终，当这些散落在不同个人手里的信件即

将结束旅程时，有一半却传到了雅各布斯、琼斯和布朗手里。六步分离法则并不是说每一个人都与其他人之间仅仅有六步之隔。它的实际意义是，个别一些人与其他所有的人相隔仅几步之遥，我们就是通过那几个个别人物与世界联系起来的。

联系员、内行和推销员3

有一个简单的办法可以检验这一说法。开列一份包含40人的你的朋友圈名单（不包括家人和同事），并且往回推想同每一位朋友建立友谊的过程，直到推回到因某人发起活动而最终使你们之间建立友谊为止。比如，我交往时间最久的朋友布鲁斯，是我在一年级认识的，我是主动一方，这很简单。我遇到知己奈杰尔是因为他读大学时住在我朋友汤姆隔壁，而我认识汤姆是因为读大一时他邀请我打触身橄榄球（touch football）。奈杰尔成为我的朋友是因为汤姆的关系。当你把所有的关系回想一遍，就会发现一个奇怪的现象，即有几个相同的名字会反复出现。我有一个朋友叫埃米，她的朋友凯蒂带她进一家餐馆时我正在那里进餐，所以我就认识了她。我认识凯蒂是因为她是我的朋友拉丽莎最要好的朋友，而我认识拉丽莎是因为我们俩共同的朋友迈克A要请我去拜访她，我认识迈克A是因为他和我的另一个朋友迈克H一起去学校上学，而迈克H曾经与我的朋友雅各布在一家政治周刊编辑部共事。如果我不认识雅各布，就不会结识埃米。相同地，我结识萨拉S是在一年前我的生日晚会上，当时她与一位名叫戴维的作家在一起，而戴维是应其代理商蒂娜的邀请参加晚会的，我是通过我的朋友莱斯利认识蒂娜的，我认识莱斯利是因为她姐姐尼娜是我朋友安的朋友，而我结识安是通过我以前的室友莫拉，她成为我的室友是因为她与一位名叫萨拉L的作家共事，萨拉L又是我的朋友雅各布大学时代的朋友。可见，如果我不认识雅各布，就不会结识萨拉S。事实上，当我顺着这份写着40位朋友的名单一个一个回忆时，其中30位最终都追根到了雅各布。实际上，我的社交圈子并不呈环形，而是金字塔形。金字塔的顶部只有一个人，那就是雅各布，因为有了他，才构成了我生活中的大多数关系。我的社交圈子既不是环形，也不属于“我的”。它属于雅各布。它更像是雅各布邀请我加入的一家俱乐部。这些把我们与世界联系起来的人、为奥马哈和沙伦搭起桥梁的人、把我们

引入社交圈子的人，这些我们生活中非常依赖的人就是联系员，他们具有把全世界的人联系在一起的天赋。

2

成为一名联系员应该具备什么条件？首要的也是最显而易见的标准是：联系员结识的人非常多。他们属于那种什么人都认识的人。大家都会结识某个这种类型的人。但是，我觉得我们并没有用足够的时间去思考这类人的重要性。我甚至都不敢肯定，是否大多数人真的会相信，我们所说的那种什么人都认识的人，他们真的就认识所有的人。但实际情况正是如此。要说明这一点非常简单。下面列举了大约250个人的姓氏，都是从曼哈顿的电话簿上随机选出的。顺着名单往下读，每次读到和你知道（这里对“知道”一词的界定是广义的。例如，如果你乘火车时与某人相邻而坐，他向你做了自我介绍，你就知道了他的姓名，他也知道了你的姓名）的人同姓之人时，给自己加1分。如果你知道的姓这个的人不止一个，那就更好了。当你读到约翰逊这个名字时，如果你知道3个叫约翰逊的人，你就得3分。在该测试中的得分高低基本上反映了你的社交能力。这也是估算一个人所拥有的朋友和熟人的数量的简便方法。

阿尔盖茨，阿尔瓦雷斯，阿尔珀恩，阿米特拉诺，安德鲁斯，艾朗，阿恩斯坦，阿什福德，贝利，拜罗特，班伯格，巴普蒂斯塔，巴尔，巴罗斯，巴斯克维尔，巴西里，贝尔，博克基斯，布兰道，布拉沃，布鲁克，布赖特曼，比利，布劳，博希姆，博恩，博苏克，布伦铎，巴特勒，考里，坎特韦尔，卡雷尔，钦伦，科克，科恩，科拉斯，库奇，考力格，卡尔卡特拉，库克，凯里，卡斯尔，陈，常，克拉克，科恩，卡顿，克劳利，柯博罗，德拉马拿，戴兹，迪拉，邓肯，戴格斯蒂诺，德拉克斯，狄龙，多纳格，戴利，道森，埃德瑞，埃利斯，埃利奥特，伊斯门，伊斯顿，费莫斯，费民，菲尔克，芬克尔斯坦，法伯，福尔金，芬曼，弗里德曼，加德纳，吉尔皮，格拉斯考克，格兰德菲尔德，戈林鲍姆，格林伍德，格鲁伯，盖利尔，戈

夫，格莱德维尔，格里纳普，甘农，甘莎，加西亚，吉尼斯，杰勒德，杰里克，吉尔伯特，格拉斯曼，格雷泽，高蒙迪奥，冈萨雷斯，格林斯坦，古格雷尔莫，戈曼，哈伯肯，霍斯金斯，侯赛因，哈姆，哈德威克，哈勒尔，豪普特曼，霍金斯，亨德森，海曼，希伯拉，赫曼，赫布斯特，赫奇斯，霍根，霍夫曼，霍罗威茨，孙，休伯，艾克兹，雅罗斯基，约翰，雅各布斯，贾拉，约翰逊，凯塞尔，基根，库罗达，卡瓦诺，凯勒，凯维尔，科尤，金布罗，克林，考斯弗，考兹兹基，卡恩，基斯勒，考瑟，考特，莱博维茨，林，刘，洛伦斯，伦德，劳克斯，利弗，赖文，莱文，利伍，洛克伍德，洛格伦诺，洛内斯，劳维特，拉博，伦纳蒂，马滕，麦克莱恩，米歇尔斯，米兰达，莫伊，马林，缪尔，墨菲，马罗顿，马托斯，门多萨，穆拉基，内克，尼达姆，诺保，纳尔，奥弗林，奥尼尔，奥娄斯基，珀金斯，皮埃泊，皮埃尔，庞斯，普拉斯科，波里诺，波泊，波特，珀普拉，帕尔马，佩雷斯，波特卡莱罗，庞维斯，雷德，兰金，雷，雷耶斯，理查森，里特，鲁斯，罗斯，罗森菲尔德，罗思，拉瑟福德，拉斯廷，拉莫斯，里甘，赖斯曼，兰克特，罗伯茨，罗恩，勒内，罗莎里奥，罗森巴特，萨珀斯坦，舍恩布罗德，施韦德，西尔斯，斯戴陶斯基，萨特芬，希伊，西尔弗顿，西尔弗曼，西尔弗斯坦，斯克拉，斯洛特金，斯泊洛思，斯托曼，塞德维斯基，施利斯，夏皮罗，西格戴尔，斯诺，斯潘塞，斯坦科尔，斯图尔特，斯泰尔斯，斯道普尼克，斯通希尔，塔伊斯，蒂尔尼，坦普尔，托菲尔德，汤森德，特里宾，特琴，维拉，瓦西洛弗，沃达，韦林，韦伯，温斯坦，王，韦吉蒙特，威德，维肖斯。

联系员、内行和推销员4

我至少给12组人做过这个测试。其中一组是曼哈顿城市大学世界文明专业一年级一个班的学生。这些学生全都是20岁左右，其中许多人是美国的新移民，家庭收入属于中低阶层。这个班的平均得分是20.96，也就是说，全班平均每人认识21个与名单上的人同姓的人。我给一些健康教育家和大学教师也做了这个测试，当时他们正在新泽西州普林斯顿市参加一次会议。这组人大多数四五十岁，基本上都是白人，受教育程度非常高——许多人都有博士学位，而且身体也很健康。他们的平均得分是39。然后，我又给一组随机选出的朋友和熟人做了该测试，他们大多数是记者和职业工作者，年龄在30岁左右。他们的平均得分是41。这些测试结果并不意外。大学生的关系圈子不会像40多岁的人那么大。在20岁和40岁之间，一个人结识的人数应该增加大约一倍，而且高收入的职业工作者应该比低收入的移民结识的人多，这一点大家都能理解。在每一组中，大家的得分情况也有所区别，有人得分高，有人得分低，我想这一点也不难理解。房地产营销工作者比电脑黑客认识的人多。但是，让人感到意外的是，他们之间的差距太大了。在那个大学班级里，最低分是2分，而最高分却是95分。在我的随机朋友组里，最低分是9分，而最高分是118分。甚至在普林斯顿会议组里，除了个别例外情况以外，那些从事相同职业而且年龄、受教育程度和收入都相仿的人差距也会非常大。最低分是16分，而最高分却是108分。我总共给大约400人做了这项测试。其中，有近24人的得分低于20分，有8人高于90分，还有4人高于100分。还有一个令人意想不到的情况是，我发现每组中都有得高分者。城市大学学生的平均分数低于成年人的分数。但是，在成年人这一组内部，个别人的社交圈子比某些人要大出4倍甚至5倍。也就是说，各行各业中都有一些交友能力超凡之人，这些人就是联系员。

在我的社交关系调查中，其中一位得分最高者叫罗杰·霍肖，他是来自达拉斯的成功商人。霍肖创建了Horchow Collection公司，这是一家商品邮购公司。他在百老汇也非常有名。他赞助了名剧《悲惨世界》和《歌剧魅影》，还制作了获得大奖的格什温音乐剧《为你疯狂》而名声大噪。1他的女儿是我的朋友，我是通过她认识霍肖的。我去看过他位于曼哈顿的临时住所，这所公寓非常雅致，位于第五大道北边。霍肖身材修长，神态稳重。他讲话速度不快，略微带一点得克萨斯州人说话慢吞吞的味道。他喜欢用反语，这让他更是魅力十足。如果你乘坐飞机飞越大西洋时，旁边坐着罗杰·霍肖，飞机在跑道上开始滑行时，他就会开始跟你搭话；而从安全带指示灯熄灭开始，你就会一路笑个不停，直到不知不觉中，飞机着陆。当我把从曼哈顿电话簿上抄来的名单递给霍肖时，他快速浏览了一遍，一边在纸上记着，一边还低声读着名字。他得了98分。我想，如果再给他10分钟时间回忆，他的得分会更高。

为什么霍肖的得分这么高？第一次见到他时，我就发现，广泛交友是一项技能，某些人能有意识地把它展示出来，而且它可以不断完善。这些技能是人们能否广泛交友的关键所在。我多次询问霍肖，他生活中的人际关系在他的商务活动中发挥了多大作用，因为我认为这二者之间必定有联系。但是，我的问题似乎令他不解。不是因为他的这些人际关系对他没什么帮助，而是因为他并没有把与人交往作为自己的商务策略。他只不过把交友看成一件挺平常的事（他乐于此道）。他就是这样一个具有建立社会关系的本能和天赋的人。在这方面他并没有做得过分积极。他不是那种过分主动进行社交，让人觉得别有所图的人。他更像是一个旁观者，一个阅历丰富而且热心的局外人。他只不过乐于与别人在一起，而且他采取了真诚而有效的方式。他觉得人们的结识和交往具有无穷的乐趣。我和霍肖见面时，他向我叙述了他赢得格什温的音乐剧《疯狂女孩》重演权的过程。他把该剧改名为《为你疯狂》。整个过程只花了20分钟。而这只是其中一部

分。他听上去似乎工于心计，其实不然。霍肖在讲述经过时，口气中带着温和与自嘲。我想他是有意表现自己的个性。但是，这却生动反映了他的内心——也反映出一个联系员应该具备的特点——我觉得他的讲述确实反映了这一特点。

联系员、内行和推销员5

我有一个名叫米基·香农的朋友，他住在纽约。他说，我知道你喜欢格什温。我见过乔治·格什温以前的女朋友埃米莉·佩利。她也是艾拉·格什温妻子勒诺的妹妹。她住在维利奇，她邀请我们去共进晚餐。因此，不管怎么说，我见到了埃米莉·佩利，而且我还看到了格什温给她画的肖像画。她的丈夫卢·佩利早些时候曾与艾拉·格什温和乔治·格什温一起进行创作工作，当时，艾拉·格什温仍然称他自己是阿瑟·弗朗西斯。那算是一层关系……

我和一个名叫利奥波德·盖道斯基的家伙一起吃过午餐，他是弗朗西丝·格什温的儿子，弗朗西丝·格什温又是乔治·格什温的妹妹。她嫁给了一位名叫盖道斯基的作曲家。阿瑟·格什温的儿子当时也在场。他名叫马克·格什温。当时，他们是这样说的——那么，我们凭什么把《疯狂女孩》的重演权交给你呢？你是什么人？你从来没有介入过舞台剧。然后，我就开始摆出一堆巧合之事。我说我去过你姨妈埃米莉·佩利家。还谈到了我戴着披肩与她的合影照片——你们见过那张相片吗？我把所有的挂得上边的关系都抖了出来。然后，我们一起去了好莱坞，还顺便去拜访了格什温夫人，我对她说见到她非常高兴，而且我还认识她的妹妹。我很喜欢她丈夫的作品。然后，我又把我洛杉矶的朋友也抖了出来。当我在马库斯公司工作时有一位女士出过一本食谱，她名叫米尔德里德·克诺夫。她丈夫叫埃德温·克诺夫，是一位电影制片人。他制作过奥黛丽·赫本的电影。他兄弟就是这本食谱的出版商。我们在达拉斯推销她的这本书时，米尔德里德成了我们的好朋友。我们非常喜欢她，每次我去洛杉矶，都要去拜访她。我总是与朋友保持联系。后来，却发现埃德温·克诺夫是乔治·格什温最要好的朋友。他们把格什温的照片挂得满屋子都是。当他在北卡罗来纳州阿什威里市创作《蓝色狂想曲》时，和格什温在一起。克诺夫先生已经过世，而米尔德里德仍然健在。她已98岁高龄。所以，当我去拜见李·格

什温时，我们向她谈及我们刚去看望过米尔德里德·克诺夫，她说——你们认识她呀！哎呀，咱们以前怎么就没有见过面呢？于是她当即就把重演权给了我们。

在我们谈话的过程中，霍肖喜欢一遍又一遍地把他生平所遇到的人物联系在一起。在他70岁生日时，他竟设法找到了自己60年未曾谋面的小学同学博比·亨辛格。他给自己所能查到的每一位名叫博比·亨辛格的人寄去一封信，询问他们是否是那位曾经住在辛辛那提市1号巷4501号的亨辛格。这种做法不是正常的社交做法，它听上去有点疯狂。霍肖积攒朋友的方式与别人积攒邮票的方式相同。他能记得60年前与他一起玩耍的那群孩子、成长过程中最要好朋友的地址、大学时的女朋友在海外旅游邂逅并迷恋了一段时间的那位男士的姓名。这些细节对于霍肖来说都极为重要。在他的电脑上记录了1 600个人名和地址，在每个人名旁边都详细记录了当时他遇见此人的情况。我们俩在交谈时，他取出一个微型日记本，说："如果我遇见你，也喜欢你这个人，而且你无意中提及自己的生日，我就会写下来，你就会收到一张寄自罗杰·霍肖的生日贺卡。瞧瞧这里，星期一是金吉尔·布鲁姆的生日，也是威滕伯格斯结婚一周年纪念日。艾伦·施瓦茨的生日在星期五，我们的园丁的生日是在星期六。"

我想大多数人对这种结交朋友的方式会感到不舒服。我们都有自己的朋友圈子，也非常忠实于自己的朋友。但对熟人还是要保持一定距离，不会给自己不太在意的人寄生日贺卡，这是因为我们不想让自己背负起陪他们吃饭、陪他们看电影或在他们生病时前去看望的义务。对于大多数人来说，结识他人的目的是为了看看自己是否想让他成为自己的朋友；我们会觉得自己没有足够的时间和精力与每个人保持亲密关系。霍肖却是个与众不同的人。被他记入日记簿和输入电脑中的人都仅跟他认识，这些人可能与他每年只见一面，或几年才见一面，但他却没有回避自己对这种关系的义务。他把握住了社会学家们所说的"微弱关系"，即一种随意的社交关系。此外，他对这种微弱关

系感觉很好。与霍肖结束会面之后，我还是有点困惑不解。我想更加深入了解此人，但又不知道是否还会有此机会。我想他不会与我有同样的困惑。他是那种在简单交往中就能感觉到价值和快乐的人。

为什么霍肖与我们存在如此大的差异？他自己也不清楚。他认为这与他年幼时父亲经常外出有关。但是，这也没有真正解释清楚。也许最好把这种性格简单地称之为联系员的冲动，这只不过是一种能把人区别开来的性格特征。

联系员、内行和推销员6

3

联系员的重要性并不仅仅在在于他们认识人多。对于他们认识的人来说，他们具有很大作用。理解这一点的最好方法也许是做“凯文·培根（Kevin Bacon）六步”游戏。该游戏要求大家设法把任何一名演员通过他（她）出演过的电影与演员凯文·培根联系起来，不能超过6步。如，O.J.辛普森与普里西拉·普雷斯利一起演过《白头神探》（Naked Gun），而普里西拉·普雷斯利和吉尔伯特·戈特弗里德一起演过《福特菲尔兰》，吉尔伯特·戈特弗里德又与保罗·赖泽一起演过《轰天雷》（Beverly Hills CopⅡ），而保罗·赖泽又与凯文·培根一起演过《用餐者》（Diner）。这样一共就用了4步。玛丽·皮克福德与克拉克·盖博一起演过《荧屏快照》（Screen Snapshots），而克拉克·盖博与托尼·罗马诺一起演过《抗击美国》（Combat America），托尼·罗马诺35年之后又与培根一起出演了《从头开始》（Starting over）。一共用了3步。最近，弗吉尼亚大学一位电脑专家布雷特·扎登为大约25万上过电视屏幕或出演过电影的男女演员计算了他们的“平均培根步数”，得到的答案是2.831 2步。也就是说，任何一位做过演员的人平均用不了3步就能与培根联系到一起。这听起来令人震惊。然而，扎登又从头做了一项更加庞大的计算，算出了每一位在好莱坞上过镜头演员的平均联系步数。如，在好莱坞每人平均需要几步就能与罗伯特·德尼罗或者秀兰·邓波尔或者亚当·桑德勒联系起来？当扎登把好莱坞所有男演员按照“连通度”顺序排列出来时，他发现培根仅排在第669位。相比之下，马丁·辛能用2.63681步就与所有其他男演员联系起来，这使他领先培根将近650个名次。埃利奥特·古尔德能与其他人联系得更快，只需要2.63601步。排在前15名的有罗伯特·米彻姆、吉恩·哈克曼、唐纳德·萨瑟兰、谢利·温特斯和伯吉斯·梅雷迪斯等，而连通度最高的男演员却是罗德·斯泰格尔。

为什么凯文·培根远远落后于这些演员？其中一个重要因素就是培根比他们大多数人年轻得多，因此，出演的电影数量比较少。但是，这只能解释某些差异。例如，还有许多人也参加演出了很多电影，但他们的连通度却不是特别高。比如约翰·韦恩在他60年的演艺生涯里出演了179部电影，却仍然排在第116位，他的连通度是2.717 3步。问题就出在约翰·韦恩一半以上的电影都是西部片，也就是说，他总是与同一群演员出演同一类电影。

但是，我们来看看斯泰格尔的情况：他曾出演过一些诸如获奥斯卡大奖的电影《码头风云》（On the Waterfront）和恐怖片《共乘》（Car Pool）等。他因在《炎热的夜晚》（In the Heat of the Night）中的出色表演荣获奥斯卡奖，他还出演过“黄色”电影，糟糕的是这些片子都直接入了录像带。他扮演过墨索里尼、拿破仑、彼拉多和艾尔·卡彭。他出演过38部戏剧、12部喜剧犯罪片、11部惊险片、8部动作片、7部西部片、6部战争片、4部纪录片、3部恐怖片、2部科幻片和1部音乐喜剧，此外，他还出演过其他电影。罗德·斯泰格尔是历史上连通度最高的演员，因为他扮演了演艺业涉及的各种不同角色，涉及各个领域、各种亚文化社会、各种职务和各种社会地位。

联系员就应如此，他们应该是日常生活中的罗德·斯泰格尔。他们应该是大家用不了几步就能找到的人，因为不论原因如何，他们在不同领域、不同亚文化社会以及不同职位的人群中都占有一席之地。就斯泰格尔的情况来看，他的高连通度正与他多才多艺的演员生涯有关，可能他的运气同时也比较好。而对于联系员来说，他们之所以能跨入许多不同的领域是其天性在发挥作用，这种天性集好奇心、自信心、好交际和活力于一身。

联系员、内行和推销员7

有一次，我在芝加哥遇见一位名叫洛伊丝·韦斯伯格的一流联系员。韦斯伯格是芝加哥市的一名高级文化专员。她把不同经历和不同事业的人们联系在一起也是最近的事情。20世纪50年代初期，韦斯伯格在芝加哥经营一家戏剧团。1956年，她决定举办一次戏剧节以纪念乔治·萧伯纳百年华诞，然后就开始出版一份萧伯纳专刊，专刊后来变成了一份两周一期的非正式报纸，名字叫《萧报》。每周五晚上，整个芝加哥市对该报感兴趣的人们会聚一堂，讨论报纸的编辑工作。威廉·弗里德金是讨论会里的常客，后来他执导了《法国贩毒网》和《驱魔人》两部电影，埃尔默·格茨律师（他是内森·利奥波德的律师之一）和位于同一条马路前方的《花花公子》杂志社的编辑们也常来参加讨论。如果阿特·法默、塞勒纽斯·蒙克、约翰·柯尔（John Coltrane）以及莱尼·布鲁斯这些人没有外出，也一定会来参加讨论的。（布鲁斯实际上与韦斯伯格一起生活过一段时间。韦斯伯格曾经说过："我母亲对我们俩住在一起是火冒三丈，尤其是有一次当她按了门铃后，布鲁斯穿着浴衣出来开门。我们的走廊上有一个窗户，因为他没有钥匙，所以这个窗户总是为他开着。那栋房子有不少房间，里面常常高朋满座，而我不知道有那么多人待在这儿。我受不了他的玩笑话，我不喜欢他的行为。我甚至受不了他讲的所有话。"）办完《萧报》后，洛伊丝开始在一家伤害康复研究所从事公关工作。从那以后，她开始在一家名叫BPI的公益法律公司任职。在BPI公司工作期间，她发现芝加哥的公园变得越来越脏乱，也没人关心。她对这件事情非常关注，所以就把杂七杂八的环境爱好者们召集在一起，其中有历史学家、市民中的积极分子和家庭主妇，她因此创建了号称公园友谊会的宣传组织。后来，她对密执安湖南岸一条从南本德厂到芝加哥市的通勤铁路的即将关闭感到十分震惊，所以就又把杂七杂八关心铁路事业、环境保护和需要通勤的人士召集在一起，创建了南岸娱乐会，挽救了这条铁路。

此后，她成了芝加哥律师学会的执行理事，该学会是一个法律进步组织。后来，她负责一次地方议会竞选活动。之后，她担任过芝加哥第一任黑人市长哈罗德·华盛顿的特殊事务部部长职位。后来，她辞去了自己的政府官员职务，在一个跳蚤市场租了一个小摊位。再后来，她成为理查德·戴利市长任期内的芝加哥文化局局长，工作至今。

如果你回顾洛伊丝的这段历史，并计算一下，就会发现她涉足过8个领域，即演艺领域、写作领域、医务领域、法律领域、公园保护领域、政治领域、铁路保护领域以及跳蚤市场领域。当我请韦斯伯格本人列出一份清单时，她写了10个领域，因为她增加了自己目前涉足的建筑领域和礼仪领域。但是，她很可能是有意表示谦虚，因为如果你再仔细研究一下韦斯伯格的生平，就可能把她的经历划分成15个领域或者20个领域，但是这些领域并不是互不相干的。联系员的特点就是：涉足许多不同领域，结果就把所有这些领域联系到一起了。

20世纪50年代中期，一次，韦斯伯格一时兴起，就坐火车去纽约出席科幻作家大会。会上，她遇见一位名叫阿瑟·C·克拉克的年轻作家。克拉克对韦斯伯格颇有好感，他第二次去芝加哥时给她挂了电话。韦斯伯格回忆说："他当时在公用自动收费电话亭，他问我在芝加哥有没有他应该去见一面的人，我就让他到我家来。"韦斯伯格有半个世纪的吸烟史，嗓音被尼古丁熏得又低又刺耳，她两句话之间总要停顿一下，以便猛吐一口烟。即便是在没吸烟的时候，也会习惯性地停顿，好像还在进行吸烟动作。"我打电话给鲍勃·休斯。鲍勃·休斯曾经给我的报纸撰写过文章。（停顿）我说：'在芝加哥你有没有朋友乐意与阿瑟·克拉克交流交流？'他说：'有呀，艾萨克·阿西莫夫就在本市。还有罗伯特这家伙，罗伯特·海因莱恩。他们都过来了，就坐在我的书房里。'（停顿）然后，他们来我家串门，他们说，洛伊丝……我记不清他们说了些什么。总之，他们对我有话要说。好像是在说我是那种能把朋友召集在一起的人之类的话。"

联系员、内行和推销员8

这是关于洛伊丝·韦斯伯格人物原型的一些写照。首先，她能主动去联系自己领域以外的某个人，如她在从事演艺工作时，阿瑟·克拉克在创作科幻小说；同样重要的是，她联系到的那个人会对她的主动联系做出回应。我们许多人也会主动与一些从事其他职业、比较知名、比较成功的人士联系，但是这种姿态却不是双方相互都具有的。当阿瑟·克拉克来到芝加哥想要与别人联络时，韦斯伯格就为她推荐了阿西莫夫，她还对阿西莫夫恰好也在芝加哥感到非常侥幸。但是，即便阿西莫夫不在芝加哥，韦斯伯格也会联系到其他人的。

20世纪50年代，韦斯伯格举办的周五夜沙龙活动给人们留下一个难忘的印象，那就是这些沙龙活动总能轻而易举地把不同种族的人们聚在一起。问题的关键并不在于如果没有这些沙龙活动，黑人就无法与住在北区的白人进行社交往来。虽然当时黑人与白人之间的接触非常罕见，但它却确确实实发生了。问题的关键是，20世纪50年代在芝加哥，黑人与白人之间的交际不是因为他们的偶然相识，而是由于某人所致。这正是阿西莫夫和克拉克在谈及韦斯伯格时所提到的她那种把人们联系在一起的特点，无论以何种名称进行联系。

温迪·威尔里奇曾经为韦斯伯格工作过，她评价说："韦斯伯格一点都不势利。我和她曾一起去过一家专业摄影室。有许多人给她写信，她会把所有的信都读一遍。那家专业摄影室的老板邀她出去，她就答应了。这位老板是位婚纱照摄影师。她决定考查一下他的水平。当时我想，天啊，我们是不是得在摄影室里摆上45分钟的姿势呀？可实际上我们是在飞机场旁边的空地拍摄的。她可是芝加哥市文化局局长！但是，她当时觉得摄影室老板是个很有趣的人。"他是否真的非常有趣？谁知道呢。关键在于洛伊丝发现他很有趣，因为，从某种意义上来说，她觉得每个人都很有趣。她的一个朋友告诉我："韦斯伯格总是说：'哦，我遇见了最棒的人。你一定会爱上她的。'她对此人的感

兴趣程度就好像这是她在人世间碰到的第一个人那样。而且她所说的情况通常都符合事实。”她的另一个朋友海伦·多里亚告诉我说：“洛伊丝能看到你身上的一些特点，而这些特点甚至是你本人都没有发现的。”这实际上从另一个角度说明了我的观点，即由于某种奇特的天性，洛伊丝和其他像她这样的人能把他们遇见过的人联系在一起。当韦斯伯格望着外面的世界，或者当罗杰·霍肖登上飞机坐在你身旁时，他们眼里的世界与我们所看到的世界不一样。他们能发现许多可能性，而我们大多数人却在忙于选择自己喜欢的朋友，排除自己看不顺眼的人或住在机场附近的人、或者我们65年都未曾谋面的人，而洛伊丝和罗杰却喜欢所有这些人。

联系员、内行和推销员9

4

社会学家马克·格兰诺维特的作品中有一个联系员发挥作用的精彩例子。在他1974年的著名研究《找到一份工作》（Getting a Job）中，格兰诺维特访问了波士顿郊区几百名职业工人和技术工作者，详细了解了他们的就业经历。他发现有56%的受访者是通过个人关系谋得工作的。另外18.8%的人是利用正规渠道——招聘广告、猎头公司——找到工作的，大约20%的受访者是自己直接去申请职位的。最好的牵线办法是通过个人关系，这一点并不令人感到意外。但是，格兰诺维特尔感到意外的是，他发现这些人利用的个人关系大多数都属“微弱关系”。那些利用个人关系找工作的人中，只有16.7%与自己的求助者（如果此人是自己的好友）“经常”来往，有55.6%的人只不过是“偶尔”见到求助者。还有28%的人“很少”见到帮自己牵线的人。而且，通过朋友介绍通常都找不到工作，一般都是靠仅有一两面之交的人找到了工作。

这又是为什么？格兰诺维特认为，要想了解新工作的有关情况，或者有关工作的新信息或新想法，“微弱关系”总是比牢固关系发挥的作用更大。毕竟，朋友与你自己所了解的情况差不多。他们可能是你的同事，就住在你附近，去同几家教堂，上同几所学校，参加相同的聚会。所以，能有多少事情是他们知道的而你却不清楚的？而另一方面，认识而已，顾名思义，与你生活的圈子就大不一样了。他们很可能知道一些你不了解的情况。为了表达这一明显矛盾的说法的准确含义，格兰诺维特尔自己造了一个精辟的短语：微弱关系的威力。 简言之，相识人数的多少代表一个人的社交能力，相识越多，你的社交能力越强。像洛伊丝·韦斯伯格和罗杰·霍肖这类善于运用微弱关系的人都属于社交能力不同寻常的联系员。就是依靠他们，大家才有机会去了解那些不属于自己的领域。

当然，这一法则还适用于求职以外的其他领域。它可以适用于诸如餐饮、电影、时装潮流，以及任何借助于口头信息传播就能推动流行的现象。不仅仅是个人离联系员越近，社交能力就越强、越是富有、机会越多，一种观念或一种产品离联系员越近，这种观念或产品推广的可能性也就越大。这是否也是暇步士鞋骤然风行的原因之一呢？从东村到美洲中部，一路上一定有一个或者几个联系员突然对这种鞋一见倾心，由于他们拥有庞大的社会关系网、长长的微弱关系名单、在各个领域和亚文化社会中均有一席之地，他们一定能立刻使这种鞋为大多数人所知，能够使这种鞋大为风靡。在某种意义上，暇步士鞋很走运。无数在某些地区流行的时尚不能进入美国主流行列，也许其原因之一仅仅是运气不佳，因为它们无缘受到某位联系员的青睐。

霍肖的女儿萨莉给我讲述了一次她带父亲去一家新开张的日本餐馆的经过，她的一个朋友在这家餐馆做厨师。霍肖非常喜欢这里的饭菜，所以他回家后就打开电脑，把住在附近的相识们的名字调出来，并给他们每人发送一条消息，告诉这些人他发现了一家很好的新餐馆，大家都应该去品尝一下那里的饭菜。这就是一种口头传播信息。它不是我把新开餐馆饭菜美味的消息告诉你，你再把这件事情传播给一位朋友，这位朋友转而再传播给他的一个朋友。口头信息传播是从这条链的某一点开始的，这一点就是有人把消息传播给罗杰·霍肖这类人的那一刻。

联系员、内行和推销员10

5

这里要解释一下为什么保罗·里维尔的骑马夜行能把消息迅速口头传开，而威廉·戴维斯的骑马夜行却没有达到同样的效果。保罗·里维尔是那个时代的罗杰·霍肖或洛伊丝·韦斯伯格。他是一位联系员。他是一个非常善于社交的人。他去世时，出席葬礼的队伍，用当时一家报纸的话说，“是一支送葬大军”。他既喜欢垂钓，也喜欢打猎；既喜欢玩牌，又喜欢看戏；经常光顾酒吧，又是一位成功商人。他活跃在当地的共济会，也是好几家会员资格严格的社交俱乐部的成员。他还是一位实干家。戴维·哈克特·费希尔在他著名的《保罗·里维尔骑马夜行》一书中把保罗·里维尔描写成一位“成为事件中心人物的不可思议的天才”。费希尔写道：

1774年，波士顿市引进首批路灯时，保罗·里维尔受命负责安排这件事情。当时需要规范波士顿市场，保罗·里维尔被任命为规范市场管理员。独立战争结束后，一场疾病大为流行，他又被任命为波士顿市卫生官员和萨克福县验尸官。当火灾在这座以木制建筑为主的城市肆虐时，他积极参与创建了马萨诸塞州火灾保险公司，他的名字也首次出现在法人组织合同书上。当新建共和国的贫困问题日趋严重时，他召集会议，组建了马萨诸塞州福利协会，并当选为首届会长。当波士顿社会被骇人听闻的谋杀事件搅得人心惶惶时，保罗·里维尔又被任命为陪审团主席。

如果从1775年波士顿人口普查名单中随机抽取250个人的姓氏交给里维尔，毫无疑问，他的得分会超过100分。

1773年波士顿“倾茶事件”之后，北美殖民地居民普遍对英国统治者非常不满。在新英格兰地区涌现出几十个由愤怒的殖民地居民组成的委员会和代表大会。他们并没有正式的组织，也没有正式的联络手段。但是，保罗·里维尔很快就为那些分布广泛的革命小组扮演起了联

系员的角色。他常常是骑着马南下费城或纽约，或者北上新罕布什尔州，把情报从一个小组传递到另一个小组。在波士顿市内，他同样扮演了一个特殊角色。在那个革命年代，波士顿有7个由革命者组成的“辉格党”小组，成员数目达到255人。但其中80%以上的人只属于一个小组。没有一个人同时属于这7个小组。只有两个人同时属于其中5个小组：保罗·里维尔就是其中之一。

因此，当英军1774年发起秘密战役，打算一举破坏崭露头角的独立战争游击队所掌握的武器和军火库时，里维尔便成了一个非正式抗英情报交换所。这一点并不令人感到意外。因为他认识每一位游击队员。1775年4月18日的那个下午，如果你是那个马童，在无意中听到两名英国军官谈论第二天要采取严厉惩罚行动，自然也会去告诉里维尔。那天晚上，里维尔骑马前去列克星敦时，他心里就已经明白如何把消息最大限度地扩散出去，这毫不奇怪。他沿途见到行人时，便会不由自主地施展自己的社交魅力，停下来把消息告诉给他们。每到一个城市，他心里很清楚应该去敲谁家的门、谁是当地民兵领袖、谁是市里的关键人物，因为大多数人他以前都曾见过。而且这些人同样也认识他，尊重他。

但是，威廉·戴维斯又是怎么回事？费希尔认为戴维斯骑马走了17英里到列克星敦，一路上不可能没有与任何人讲过话。但是戴维斯显然没有里维尔的社交天赋，因为几乎没有任何记录说明那天晚上有人见到他在散布消息。费希尔写道：“保罗·里维尔北上沿途经过的各个市镇，都会马上有地方长官和工厂领导拉响警报。而威廉·戴维斯南下沿途路过的地方则只是在后来才出现同样的情况。而且至少还有一个小镇根本就没有出现这种情况。戴维斯也没有唤醒罗克斯巴勒、布鲁克林、沃特唐或者沃尔瑟姆市镇的地方长官和民兵领袖。”这是为什么？原因是罗克斯巴勒、布鲁克林、沃特唐和沃尔瑟姆这几个小镇不在波士顿地区。戴维斯很可能只是一个拥有正常社交圈子的人，也就是说，他和我们大多数人的情况一样，一旦离开了家乡，就不知道该

去敲响谁家的大门。戴维斯骑马经过之处，只有一个很小的社区得知了这一消息，即沃尔瑟姆农场附近的几个农场主。但是，仅那几户人家相信他的情报根本不足以拉响警报。快速口头信息传播只有联系员才能做得到。威廉·戴维斯只不过是普通人而已。

联系员、内行和推销员11

6

然而，如果认为联系员只能是那些在社会流行浪潮中发挥关键作用的人物，那就犯了一个错误。罗杰·霍肖发出去了几十封电子邮件，这些邮件赞扬了他女儿的朋友所在的新餐馆。他并不是自己发现这家餐馆的，而是别人发现后告诉他的。暇步士鞋流行起来的过程中，也存在着被联系员发现的那一刻，然后此人就开始最大范围地进行传播，暇步士鞋因此再度流行。但是，是谁把暇步士的信息传递给这位联系员的？联系员完全有可能是在无意之中获得新信息的，也可能是因为他们认识那么多人，所以无论他们身在何处，都能得到新信息。然而，如果认真研究一下社会流行浪潮被引爆的情况，就会清楚这样一个道理：正如我们是依靠一些人把我们与其他人联系起来，同样地，我们也是依靠一些人把我们与信息联系在一起。既存在人际疏通专家，也存在信息传播专家。

当然，有时候，这两种专家能合二为一。比如，保罗·里维尔就不仅仅是一个信息散布专家。他也积极去获得有关英国人方面的情报。1774年秋天，他组建了一个秘密小组，该小组定期在绿龙客栈开会，目的在于及时监督英国军队的活动。那年12月，小组得到一条消息，英国军队打算夺取殖民地民兵存放弹药的军火库，军火库位于波士顿以北50英里的朴次茅斯海港入口处。12月13日那个寒冷的清晨，里维尔骑马北上，穿越冰天雪地，把英国军队出发的紧急情报传达给地方民兵队伍。他不仅参与了这一情报的获取工作，也把情报散播了出去。保罗·里维尔是个联系员。同时，他也是一个内行，这是发起口头信息传播浪潮所涉及的三类人里的第二种。

“内行”一词来源于依地语，意为积累知识的人。近几年，经济学家们致力于研究内行，原因显而易见，如果市场运作依赖信息，那么掌握最多信息的人就必定是最重要的人物。比如，有时候，如果一家

超市想要提高某种商品的销量，就会在该商品上贴一张促销条，上面写着“便宜每一天！”之类的文字。实际上，价格与原价并没有差异，但是，却把该产品凸显出来了。这样做之后，商场就会发现该商品的销量骤然上升，这与降价出售该产品效果相同。

想想这种做法，真让人心里感到不快。在销量背后或者在商场特别推出某些商品背后，商家存有这样的观念：消费者对商品价格变化非常敏感，并会表现出相应的消费行为，价格低，大家就多买一些；价格高，就少买一些。但是，如果某种商品没有降价而我们还在大量购入，那么，到底是什么因素使商场不采取降价措施呢？什么因素能让商场不使用“便宜每一天”这类毫无意义的文字来欺骗消费者呢？答案是，尽管大多数人并不去比较各家商场的价格，但是每一位零售商心里都明白，有极少数人会去这样做。而且，如果他们发现什么偏差，如一场并非真正意义上的促销活动，他们就会采取一些行动来应对。如果一家商店在销售上玩弄太多花招，就会被这极少数人识破，他们会去有关管理部门投诉，并且提醒自己的亲朋好友和熟人别再光顾那家商店了。市场之所以对顾客讲诚信，是这些人在发挥作用。从首次提出顾客中存在这样一群人以来的10多年，经济学家始终努力对他们进行研究。经济学家们发现，这类人存在于各行各业中以及各种社会、经济组织里。他们有“价格警戒员”的称号。另外一个更常见的称号是“市场内行”。

琳达·普赖斯是内布拉斯加大学的营销学教授，也是内行研究的倡导者。她对一些内行进行了访谈，并把访谈过程制作成录像带。在其中一盘带子上，一位衣着考究的男士兴奋地讲述着自己的购物方式。下面是他讲述的一个片断：

因为我总是密切关注着报纸财经版上的消息，所以我能看出一些商品的价格走势。咖啡就是一个极好的例子。10年前，首次出现咖啡危机时，我就已经一直在关注巴西的霜冻天气，并思考这种天气对咖啡价格可能造成的长期影响，所以我决定要多买一些咖啡储存起来。

联系员、内行和推销员12

访谈进行到这里时，此人脸上洋溢着笑容。

我最后一共大约储存了35罐到40罐咖啡。我买入的价格很低，3磅一罐的是2.79美元，也有2.89美元的……如今，3磅一罐的咖啡售价大约6美元。我觉得做这种事情很开心。

大家注意到他的执著程度了没有？他竟然还记得10年前自己购买咖啡的价格，而且能精确到美分的程度。

但是，内行与众不同的关键之处在于，他们并不是被动地收集信息。他们并不是仅仅关注尽可能少花钱买咖啡的办法。他们与众不同之处就在于，一旦发现了这种办法，他们就想把它散布出去。普赖斯说："一个内行能掌握许多不同产品、价格、商场的信息。他常常喜欢主动与消费者讨论这些情况，并且喜欢对别人的请求给予回应。他们在商场里助人为乐。他们对商家的赠券大加否定。他们乐意带着大家购物。他们有时购物也是为了大家……被他们否定掉的商家优惠券比常人可能得到的要多出4倍。他们把公众与市场联系到了一起，各种市场信息他们烂熟于心。他们知道各家零售商场洗手间的位置。这些都是他们要掌握的情况。"他们不仅仅是专家。作为一个专家，谈到价格，例如："谈论汽车，这是因为他自己就很喜欢汽车。但是他绝不会因为你喜欢汽车，而且想要帮助你决策才谈论汽车。市场内行就能做到这一点，因为他们与别人谈话是出于社交动机。"

普赖斯认为，一半以上的美国人都认识一位内行，或者认识某个性格接近内行的人。实际上，她提出这一概念是因为她自己在研究生院读书时遇到过这样一个人，此人深深地印在了普赖斯脑海中，以至于他的个性成了现在营销学一个独立研究领域的基础研究内容。

普赖斯说："我在得克萨斯大学攻读博士学位时，还没有意识到这一点。但是当时我却遇到了一位绝对内行，他是犹太人。那天是复活节，我正到处找着买火腿，正好遇见他，就顺便向他打听一下。他

说：‘你知道我是犹太人。我告诉你，这是你应该去的熟食店，这是你应该付的价格。’”普赖斯回忆到这里，开始放声大笑。然后说：“大家应该去拜访一下他。他叫马克·阿尔珀特。”

7

马克·阿尔珀特50多岁，身材修长，精力充沛。他一头黑发，鼻梁高耸，眼睛不大，但却炯炯有神，仿佛满是智慧。他语速较快，表意准确，而且带着绝对权威的口气。他是那种不会说昨天天气炎热，而只会说昨天最高气温为30℃的人。他不走着上楼梯，而是像小男孩一样跑着上楼梯。他给人的感觉是，即便到了他这种年龄，他还是对一切都充满了兴趣和好奇，如果你送给他一套儿童智力玩具，他会马上高兴地就地坐下来，拼凑出什么稀奇古怪的东西来。

阿尔珀特在中西部地区长大，他的父亲是北明尼苏达州第一家减价商店的经营者。他在南加州大学获得博士学位，如今在得克萨斯大学工商学院任教。但是，他的经济学家身份与他的内行素质之间毫无关系。即使阿尔珀特是名管道工，他同样会深谙商场运作方式，并对商场要求苛刻。

我们俩约好了在一家餐馆吃午饭，这家餐馆位于奥斯汀市的湖滨地区。我先到的，然后选了一个餐桌。他紧接着就到了，并说服我换了位置，他认为另一张桌子更好。他说得对，这张餐桌的确比我选的那张要好。我问他平时是如何购物的，他便打开了话匣，向我解释他用有线电视而不用卫星天线的理由；告诉我伦纳德·麦尔丁新片指南的内幕；给了我曼哈顿帕克中央宾馆一位熟人的名字。在便宜购物方面，他非常乐于帮助他人。（“马尔科姆，这家宾馆只需要花99美元房费。而高额租金竟然能达到189美元！”）他解释了什么是高额租金（即如果某人想租用一间客房，对方用温和的声音脱口报出的单天的价格）。他用手指着我的录音机说：“我想磁带已经转到头了。”他说对了。他向我解释了我不应该购买奥迪车的理由。（“他们是些德国人，所以与他们做交易是一件痛苦的事。因为他们会在一段时期内私

下发给你一张购车保修单，然后就不再这么做了。得到保修单的人数不多，所以很难享受到保修服务。我喜欢驾驶奥迪汽车。但我不买这种车。”他劝我应该开一辆水星车，因为这种车运行起来很像欧洲豪华家用轿车。“这种轿车销量不高，所以你可以使劲砍价。你应该去找一位批量购车主。去车市的日子选在某个月的25号。你清楚这一点……”）然后，他开始讲述自己购买一台新彩电的经过，一共花了好几个月的时间，这听起来简直是漫长得不可思议，有时候还充满了搞笑的事情。如果我或者大家具有同样的经历——比如退回电视机、费力地对那些最细小的电子零件进行比较，以及澄清保修单上有限制性质的附属细则——我想大家都会觉得做这些事情叫人受不了。但是显然，阿尔珀特却感觉其中乐趣无穷。在普赖斯看来，内行都是《消费者?报》的忠实读者。阿尔珀特还属于给《消费者导报》写信纠正其错误的那类人。“有一次，报上说，奥迪4000轿车是在大众的冲击者轿车的基础上设计的。这种汽车是20世纪70年代后期制造的。而奥迪4000的体积比它要大。我就给他们写了一封信纠正其错误之处。后来又出现了奥迪5000的大挫败事件。《消费者导报》把这种轿车列在大家不应该购买的汽车行列，原因是出现了紧急加速的问题。但是，我阅读了汽车文献并认真思考了这个问题，然后我断定这个问题是编造出来的……所以，我就写信给他们，告诉他们应该认真调查一下这件事情。我还给他们提供了一些参考材料，但是却没有收到回音，这真把我给气坏了。他们假装不知道此事。”他生气地摇了摇头。他的行为超越了内行经典书中所描述的内容。

联系员、内行和推销员13

应该说明的是，阿尔珀特并不是一个可憎的假装什么都懂的人。当然，很容易看出他是哪类人。甚至他自己心里也非常明白。阿尔珀特告诉我："一次，在超市里，我站在一个小孩旁边，他得出示身份证才能买香烟。当时我就很想告诉他我被诊断得了肺癌。从某种意义上说，那种想帮助和影响别人的渴望，无论是什么样的帮助或影响，简直太强烈了，它能把人变成好管闲事者。我试图做个消极被动的内行……因为我得牢记那是别人要做的决定，那是别人的生活。"他好在从不给人以爱炫耀的感觉。他涉足市场完全出于不由自主和条件反射。这不属于一种行为。它类似于霍肖和韦斯伯格的社交天性。阿尔珀特还讲述了他的另一段复杂经历，这是关于他如何利用商家的优惠券在布劳克巴斯特租借录像带的事。然后，他自己停下来，好像意识到了自己在说些什么，捧腹大笑。"瞧，能节省整整1美元！一年中，我节省的钱可能只够买瓶酒喝。"阿尔珀特的助人为乐到了近乎病态的程度。他总是不由自主。阿尔珀特说："内行总是通过解决自己的问题达到解决别人问题的目的。"他说得对。尽管我觉得这句话反过来说也是正确的，即内行是通过解决别人的问题来达到解决自己的问题——自己的情绪需求——这一目的。如果他得知我是根据他提供的信息购买的彩电或者汽车或者在纽约租用一家宾馆客房，他就会得到一种满足感。

利·麦卡利斯特是阿尔珀特在得克萨斯大学的同事，他告诉我说："马克·阿尔珀特是一个很不错的人，没有一点私心杂念。从我来到奥斯汀后，可以说是他帮我节省了15 000美元。他为我购房出谋划策，因为他清楚房地产游戏规则。当我需要购买洗衣机时，他帮我搞到了一台物美价廉的产品。当我需要购买汽车时，我打算买一辆沃尔沃，因为我想和马克开同一种车。他给我出示了一份价格清单，这是在线服务商在整个得克萨斯州销售的所有沃尔沃轿车的价格清单。并

且他陪我一起去买车。他还帮助我在得克萨斯大学复杂的退休方案中选择出适合我的计划。他把一切都简单化了。每一件事情他都考虑过。马克·阿尔珀特就是这样一个人，市场内行就是这样的人。愿上帝保佑他，是他这类人保证了美国市场体制健康发展。”

8

促使马克·阿尔珀特这类人在流行浪潮爆发中扮演如此重要角色的因素到底是什么？显然，他们掌握了一些不为人知的信息。他们比常人读过的杂志和报纸都多，而且只有他们才可能去阅读邮寄宣传品。马克·阿尔珀特恰巧又是一位电子设备行家。如果电视或摄像机有新突破，而你又是他的朋友，那你肯定会马上听说这一切的。内行们了解内情，也有能力把信息迅速口头传播出去。但是，内行的与众不同之处并不在于他们掌握了这么多的内情，而在于他们把内情散播出去的方式。出于助人为乐的原因而帮助他人，这让人很感兴趣。

这在一定程度上解释了为何保罗·里维尔的情报在他骑马夜行的晚上发挥了如此巨大的作用。英国军队前来开战的消息不是传真过来的，不是通过发送群体电子邮件方式，也不是在充斥商业广告的晚间新闻时间被报道。它是由一个人，一个关心同胞自由的自愿者在没有预先安排自己日程的情况下，在寒冷的黑夜里，骑马把消息传播出去的。暇步士鞋的情况也一样，可能是该鞋恰好引起了几个联系员的关注，因为这种鞋当时并不属于商业时尚行列。可能有一位时装界内行去东村找寻新思路，结果却在某个廉价商店发现了这种物美价廉的暇步士鞋，然后他把这件事情告诉了他的朋友们。正因为有了这样一位内行，他能让大家都洗耳恭听他对这种皮鞋所发表的个人的无私的专家级的意见，这些朋友才都为自己买了一双该款皮鞋。那么扎卡特餐馆指南1为何如此广为流行？一部分原因是这些册子为所在城市的所有餐馆提供了便利的指南。但其真正原因在于，指南中的评论内容都是自愿者的感受，即那些想要与大家分享他们意见的用餐者的感受。不

管怎么说，这种餐馆指南与从事餐馆评估的专家意见相比，更为有效。

在与阿尔珀特交谈过程中，我提到自己几周后要去洛杉矶一事。他立刻说："在威斯特伍德有一个我非常喜欢的地方，叫世纪威尔希尔。它是一家提供早餐的旅馆，房间都特别棒，还有热水浴池，有地下停车场。我上次去那里是五六年前的事，当时房间是从七十几号开始排的，普通套间是从110号开始排的。他们给你按周价计费。还有一个800号房间呢。"因为这位内行的推荐，我去洛杉矶后就住在世纪威尔希尔。这家旅馆与他说的一点不差，而且比他告诉我的还要好。回家一两周内，我一反自己的性格特点，把世纪威尔希尔推荐给了自己的两个朋友，并增加了几个内容。在同一个月内，又把它推荐给了另外两个朋友。当我想像，在我告诉过的朋友中又有多少人会把旅馆情况告诉给别人，还有多少像我这样的马克·阿尔珀特在把这家旅馆的情况告诉他人，我意识到自己已经身处马克·阿尔珀特发起的小小的口头信息传播浪潮之中。当然，阿尔珀特很可能没有联系员罗杰·霍肖认识的人多，所以他没有霍肖那么大的原初信息传播能力。但是，如果罗杰·霍肖在你去洛杉矶的前一天晚上与你交谈，他可能不会建议你住在哪家旅馆。而阿尔珀特就会这么做。如果霍肖真的给你一个建议，那你可能接受，也可能不接受。你对待他的建议与对待其他朋友的建议一样认真。但是，如果是马克·阿尔珀特的建议，人们总是会接受的。一个联系员可能向10个朋友推荐洛杉矶的旅馆，而只有5个人采纳他的建议。一个内行可能只向5个朋友推荐这家洛杉矶旅馆，并且介绍得引人入胜，而这5个人都会接受他的建议。这是两种类型的人出于不同的理由在发起流行。但是，他们都具有发起口头传播信息浪潮的能力。

联系员、内行和推销员14

9

内行并不是一个善于做说服工作的人。阿尔珀特的动机是告诉别人并且帮助别人。他不是那种强人所难的人。实际上，在我们的交谈过程中，有好几次他试图从我这里了解我所掌握的情况，这样，他就可以把这些信息增补到他庞大的数据库里。内行就像一名教师，但是，他在更大程度上又像一个学生。内行是真正的信息经纪人，他们与人们共享信息和交流信息。但是，要想发起一场社会流行潮，就得说服一些人去做一些事。比如，大多数购买暇步士鞋的年轻人并没有引起人们的注意。相同地，保罗·里维尔传播完情报之后，可以想像，所有的民兵都集合在一起，计划在第二天凌晨应战英国军队。但是，这不可能是一种自动行为。一些人是准备好了要同心协力的。一些人则可能会心生疑虑，想用土生土长的民兵去抗衡训练有素的职业军人是否是一个明智之举。还有一些根本就不认识里维尔的人则可能会怀疑情报的准确性和可靠性。但是最终，几乎人人都表现得齐心协力，这要归因于从众心理的压力。但是，从众压力并不总能自动产生或很容易就产生。人们经常会——当然也经常不会——去找自己的同伴，并且对对方产生压力。在社会流行潮中，内行们就是数据库。他们为大家提供信息。联系员是社会黏合剂：他们四处传播信息。但是，还有一群专门的推销员。如果人们对传来的信息并不相信，他们就有能力说服大家，而且，与其他两种人一样，这些人对于发起口头信息传播潮也至关重要。这些推销员到底是些什么人？他们擅长说服他人的秘诀是什么？

汤姆·高是加州托兰斯市（洛杉矶南部的一个城市）。他所在的卡文希-高公司在南加州是同业中最大的一家，也是美国最知名的金融公司之一。他每年净收入数百万美元。唐纳德·莫因是一位行为心理学家，写过许多有关说服行为的书。他让我去拜访一下高，因为高具

有“催眠能力”。他果真如此。如果他愿意，他真的能把什么东西都推销出去。如果我们想弄明白具有说服能力的人的性格特点，从高谈起再合适不过了。

高40来岁，相貌英俊，但没有一点女人气。他个头适中，偏瘦，乌黑的头发有点蓬松，留着络腮胡，表情中好像带着一丝惭愧。如果给他一匹马和一顶帽子，他看上去就是一个典型的牛仔。他长得像演员萨姆·埃利奥特。我们见面时，高主动与我握手。但是，他后来告诉我，平常与人见面时他都会拥抱对方，如果对方是女性，他会给对方一个亲吻。正如大家所料想的，推销员天生精力充沛。

高说：“我爱自己的客户，你能明白这一点吗？我愿意为他们做出让步。我把客户都视为自己的家人。我告诉客户们，我有两个家庭。我有自己的妻子和孩子们，我也有你们大家。”高语速快，抑扬顿挫。他总是一会儿急语，一会儿慢声慢气。有时候当他低声言语时，速度变得更快，好像是自己给自己插话。他问了许多反问句。“我热爱自己的工作，我热爱自己的工作，我是个工作狂。我早上6点钟或者7点钟来上班，晚上9点钟离开办公室。我负责管理大笔资金。我属于咱们国内工作效率比较高的一类人。但是，我从不会告诉客户们这些事情。我来这上班不是为了炫耀这点。我是来帮助大家的，因为我喜欢帮助别人。其实我可以不必来上班，因为我经济上可以独立。可是我为何还要来这里工作这么长时间呢？因为我喜欢帮助别人，我爱大家。这是一种人际关系。”

高的推销方法就是告诉客户，自己公司服务水准和专业技术水平是其他公司难以匹敌的。他办公室对面是一家法律服务公司，附属于卡文希-高公司。这家法律公司的业务包括办理遗嘱、生前信托以及其他所有与金融理财有关的法律事宜。高聘有保险业专家负责与保险有关的业务，股票经纪人负责与投资款项有关的业务，精通办理退休事宜的专家负责解决老年客户的问题。他提供给客户的建议合情合理。莫因与高合作期间，总结了高的做法，并写了一本称之为理财专家手

稿的书。莫因的观点是，一个精明能干的推销员的与众不同之处在于，通常，他们对客户提出的消极看法能给予充分的、高质量的答复。他和高坐在一起交谈时，把高所有的回答都记录了下来，后来写入一本书中。莫因与高数了一数，发现一个理财专家需要准备应对大约20个问题。比如，“我自己就做得了”是其中之一，针对这句话，手稿书上就列举了50种回应方式。比如，“难道你就不担心自己安排失误，又没人帮得了你?”或者“我确信您擅长理财。但是，您难道不知道大多数妻子都比丈夫寿命长吗？如果丈夫出了意外，妻子自己能处理好一切吗?”

联系员、内行和推销员15

可以想像，有人买了这本手稿书后，拼命去记住每一个回答。也可以想像，此人通过一段时间的记忆熟悉了书里的材料后，开始考虑对于不同的客户应该使用哪种回应方法。如果把此人与客户之间的交谈笔录下来，就会发现他听上去简直就像汤姆·高，因为他使用的都是汤姆·高的语言。根据我们测量一个人说服能力的标准方法——即衡量讲话的逻辑性和适宜程度——使用手稿书者应该都像汤姆·高一样能说服他人。但是，实际情况果真如此吗？高身上有一点很有趣，就是他表现说服力的方式和表达的内容之间差别很大。他身上似乎有一种难以描述的特征，一种强大的、有感染力的、不可抗拒的东西，这种东西的力量超越了他语言的力量，能让见到他的人们乐意赞成他的观点。那就是他的朝气、他的热情、他的魅力、他的可爱。就是这些东西在起作用，当然还有其他方面。当我问他过得是否幸福时，他竟一下从椅子上蹦了起来。

“太幸福了。我可能是你所能想像的最乐观的人。给你所认识的最乐观的人加上一百马力后，那就成了我。因为你知道，有了积极思考的力量，就能克服许多困难。消极悲观的人太多了。如果有人说我做不了这件事，我就会问，这话到底什么意思？5年多以前，我们一家搬迁到俄勒冈州阿什兰市。看中了一套自己非常喜欢的房子。这房子曾有一段时间紧挨着市场，租金有点贵。我跟妻子说，瞧我的吧，我开的价格会低得令人捧腹。妻子说，人家绝不会接受你的开价。我说，可能如此，但我们没有任何损失。大不了不就是不接受我的开价，我又不侮辱他们，我只是要告诉他们我这样做的一点理由，我会澄清自己的想法。后来，你猜怎么着？他们竟然接受了我的开价。”高讲述这件事情时，我眼前便呈现出他来到阿什兰，说服卖主把自己漂亮的房子廉价卖出的情景。高说：“天啊，如果不去尝试，你永远不会成功。”

10

到底是什么因素使一个人或一件事具有说服他人的能力？这一问题远不像人们表面看到的那么明了。我们常说眼见心明，但是，事物的实质并不总是显而易见的。试看下面来自心理学文献的两个例子。第一个是1984年罗纳德·里根和沃尔特·蒙代尔总统竞选时做的一个实验。大选前的8天里，一组心理学家在锡拉丘兹大学布赖恩·马伦的带领下，用录像机录下了3天的全国晚间电视新闻节目，该节目在当时和现在一样，都是由美国广播公司（ABC）的彼得·詹宁斯、全国广播公司（NBC）的汤姆·布罗考以及哥伦比亚广播公司（CBS）的丹·拉瑟播报。马伦认真检查了录像带，并分别把有关两位候选人的内容剪裁下来，一共剪裁出37个片段，基本上都是两秒半的长度。然后，关掉声音，再把这些片段播放给一组随机挑选出的人观看，并要求这些人评判每一位播音员在播报每一个片段时的表情。这些接受实验的人根本不知道实验的目的是什么，也不清楚新闻主持人在说些什么。只是要求他们给这3个人表情中的情绪含量打分，满分为21分，最低分表示“极为消极”，最高分表示“极为积极”。

结果非常有趣。丹·拉瑟在播报蒙代尔时的得分是10.46，也就是说他表情完全中立，他谈到里根时的得分是10.37。这说明他在谈到共和党和民主党时表情相同。布罗考的情况也一样，他播报蒙代尔的得分是11.21，播报里根的得分是11.50。但是，美国广播公司的彼得·詹宁斯就与他们的情况不同。他播报蒙代尔的得分是13.38。而当他谈到里根时显得神采飞扬，得分17.44。马伦和同事们费尽周折找到了一个简单的理由。是不是有这种可能詹宁斯通常就比那两位同行表情更加丰富？答案似乎是否定的。因为还给这些受试者们放了3位播音员的其他几个录像片段，观察他们在谈到明显令人伤心和明显令人高兴的话题（英迪拉·甘地的葬礼；先天性疾病治疗上的突破）时的表情。这次，詹宁斯在播报令人高兴的事件时并不比他的同行得分高，播报悲伤消息时也不比同行得分低。事实上，他似乎是3个人中最不善于流露表情

的。詹宁斯的脸上永远带着快乐的表情这一说法并不正确。这话倒过来说似乎才对。他播报快乐新闻的得分是14.13，比拉瑟和布罗考的得分都低很多。根据这项研究，唯一可能的结论就是，詹宁斯对里根“从面部表情上流露出了既真实又显而易见的偏爱”。

该研究从此处开始变得非常有趣。马伦和同事们给生活在全国许多城市按时收看晚间新闻电视节目的观众打电话，问他们会给哪位候选人投票。每个城市的情况都是，收看美国广播公司节目的电视观众给里根投票的人数远远超出收看哥伦比亚广播公司和全国广播公司的观众。比如在克利夫兰市，有75%的美国广播公司电视观众投票支持共和党，而哥伦比亚广播公司和全国广播公司的电视观众只有61.9%支持共和党。在马萨诸塞州的?廉姆斯顿市，美国广播公司的电视观众有71.4%支持里根，而其他两家广播公司的观众只有50%支持里根。在宾夕法尼亚州的伊利市，投票差别是73.7%比50%。詹宁斯面部微妙的亲里根表情似乎对美国广播公司电视观众的投票行为产生了一定影响。

联系员、内行和推销员16

大家可以想像，美国广播公司新闻部对该项研究的发现一定颇有异议。（马伦说：“我的理解是这样的，我是唯一一位对彼得·詹宁斯给我的‘蠢驴’殊荣表示怀疑的社会学家。”）这简直令人难以置信。根据直觉判断，我想大多数人可能都认为原因正好相反，也就是说，因为詹宁斯个人的偏爱，美国广播公司把里根的支持者吸引过去了，而不是另一种情况。但是，马伦的观点非常令人信服，他认为这根本不可能。比如，在其他一些更加明显的节目，如生平故事选里，美国广播公司对里根显得最有敌意，所以，我们同样很容易想像，从两个相互竞争的广播公司的角度来看，强硬的共和党理应由美国广播公司播报其新闻。要回答选举结果是否是里根的侥幸成功这一问题，4年后，在迈克尔·杜卡基斯与乔治·布什的总统竞选过程中，马伦又重复了同一个实验，结果完全相同。马伦说：“詹宁斯谈到共和党候选人时脸上出现的微笑比他在谈到民主党候选人时多。同样，在电话调查中，收看美国广播公司电视新闻的观众给布什投票的几率更高。”

下面是另一个关于说服力微妙之处的例子。有一大群学生被召集到一家制作高科技耳机的公司，他们被告知要参与一项市场调研工作。公司给每人发了一个耳机，想要检验一下使用者在运动，如上下舞蹈或来回摇头时，耳机的播放效果如何。所有的学生都听了琳达·朗斯达特（Linda Ronstadt）和老鹰乐队演唱的歌曲，然后又听了收音机里的一篇社论，是关于高校应该把学费从587美元提高到750美元的讨论。要求三分之一的学生在听到磁带里的社论时用力上下点头。要求另外三分之一的同学在听到社论时左右摇头。最后三分之一的同学属于受控制组。要求他们别乱动头。听完之后，每个学生领到一份简短的问卷，问题涉及歌曲的听音质量和摇头造成的听音效果。对问卷最后一个问题的回答才是实验员们真正想得到的信息，该问题是：您觉得本科生每年应该交多少学费比较合适?

正如对3位新闻播音员的调查结果一样，对这个问题的回答也同样令人难以置信。那些不晃动头部的学生对听到的社论无动于衷。他们觉得收取582美元学费比较合适，或者就收取已经规定的数额。那些一边听社论一边左右摇头的学生——尽管他们认为自己当时是在检验耳机的质量——坚决反对提高学费。他们希望把学费降低到平均每年467美元。而那些上下点头的同学觉得社论很有说服力，他们希望把学费提高到平均646美元。这个简单的上下点头动作，虽然表面上看完全是为了另一个原因，却足以让他们支持一个让自己多掏腰包的政策。可见，这里的点头动作与1984年大选时彼得·詹宁斯的微笑起到了同样重要的作用。

我认为这两项研究对我们了解汤姆·高这类人，或者说，我们生活中的推销员，具有重要而有效的启发作用。第一个实验表明小事情显然和大事情一样能发挥巨大的作用。在耳机研究中，那篇社论对于不晃动头部的学生没有多少说服力。但是，听众一旦上下点头，社论发挥了巨大的说服作用。就詹宁斯的情况而言，马伦认为一个人支持某个政治家的微小信号通常无关紧要。但是，当这种信号以特殊的而且是人们毫无防备的方式出现时，它就会突然间产生很大作用。马伦解释说："收看电视新闻时，人们不会有意识地排除偏见或者觉得自己应该与新闻播音员辩论一番。这不像是有人在劝你：这位候选人不错，值得给他投票。这不是明显的文字信息，所以大家不会认真思考。这种信息太微妙了，因此也太不易察觉了，所以大家很难提防。"

这两项研究的第二个启示是非文字性暗示与文字性暗示同样重要，甚至更为重要。我们在讲话时，微妙的周边环境可能比谈到的内容更重要。但是，不管怎么说，詹宁斯并非有意要在他的新闻播音中注入各种亲里根信息的。事实上，如我所提到过的，大家都注意到了，美国广播公司是对里根最有敌意的。艾伯塔大学的加里·韦尔斯和密苏里大学的理查德·佩蒂在耳机研究中得出的结论之一是，"如果电视广告的画面能使观众的头部反复垂直运动（比如，像上下弹动的球

一样），这则广告就会非常见效。”观察事物时伴以简单的身体运动能对我们的感受和思维产生巨大影响。

这两项研究的第三个启示，或许也是最重要的一点启示，就是说服工作往往是通过大家不喜欢的方式发挥作用的。这里不是要告诉大家微笑和点头都是下意识的信息。其实这些信息直截了当，就摆在桌面上。只是因为它们太为微妙。如果问一下那些点头的同学，他们为什么愿意大幅度提高学费——是他们自己要付的学费——不会有谁回答这是因为听社论时他在不断点头。他们很可能会说，这是因为他们觉得社论特别有见解，特别高明。他们会把自己的态度归因于一些显而易见、合乎逻辑的理由。相同地，观看美国广播公司电视节目的观众中，那些投票支持里根的人绝不会告诉大家，他们这样做的原因是因为彼得·詹宁斯每次在提到里根总统时都会微笑。他们会说，这是因为他们喜欢里根推行的政策，或者他们认为里根干得很出色。他们绝不会想到自己的决定竟会受到新闻播音员一个微笑或一次点头这类随意的而且似乎是毫无意义的动作的诱导。也就是说，如果我们想要搞清楚汤姆·高这类人如此富有说服力的原因所在，我们就不能把注意力仅仅停留在他的口才上。我们应该关注那些微妙、隐蔽以及没有付诸于语言的东西。